ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
ІМ. С. З. ҐЖИЦЬКОГО
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ

МАТЕРІАЛИ IV ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ СКЛАДОВІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА»

ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ 2025 «БІЗНЕС-КУЛЬТУРА»

м. Львів, 28 травня 2025

Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 28 травня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького, 2025. 299 с.

Рецензенти:

Юрій ЛОПАТИНСЬКИЙ – д.е.н., професор, завідувач кафедри бізнесу та управління персоналом Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича;

Оксана ПОЛІНКЕВИЧ - д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету.

НАУКОВИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

Іван ПАРУБЧАК – д.держ.упр., професор, Голова Вченої ради ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького;

Юрій ЛУПЕНКО – д.е.н., професор, академік НААНУ, директор Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»;

Володимир КОВАЛІВ – к.е.н., доцент, декан факультету управління, економіки та права ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького;

Олександр ШПИКУЛЯК - д.е.н., професор, член-кореспондент НААНУ, учений секретар Національниого наукового центру «Інститут аграрної економіки»;

Світлана УРБА – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства Львівського національного університету імені Івана Франка;

Ігор ФРАНІВ – д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Львівського торговельно-економічного університету;

Олександр АВЕРЧЕВ – д.с.-г.н., професор, завідувач кафедри землеробства Херсонського державного аграрно-економічного університету;

Неля ВОЛКОВА – к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету;

Інна РЄПІНА – д.е.н., професор, завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;

Анна НОВАК – доктор наук, професор, завідувач кафедри економіки та агробізнесу Університету природничих наук (Польща);

Карел ТОМШИК — доктор наук., доцент, заступник декана Чеського університету наук про життя (Чехія).

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:

Юрій ГУБЕНІ – д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва та торгівлі ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького;

Ігор ЯЦІВ – д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва та торгівлі ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького;

Людмила ГОНЧАРЕНКО – директор департаменту агропромислового розвитку Львівської ОВА;

Володимир КОРУД – віце-президент Львівської торгово-промислової палати;

Ігор ВУЙЦИК – керівник управи Львівської Аграрної палати;

Володимир КРУПА – к.е.н., доцент, заст. завідувача кафедри підприємництва та торгівлі ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького;

Ольга ЛИСЮК – к.е.н., доцент кафедри підприємництва та торгівлі ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького;

Наталя РАЙТЕР – к.е.н., доцент кафедри підприємництва та торгівлі ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького;

Наталя ЗЕЛІСКО – к.е.н., доцент кафедри підприємництва та торгівлі ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького;

Наталія МАРКОВИЧ – к.е.н., доцент кафедри підприємництва та торгівлі ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького;

Василь ДРУЗЮК – к.т.н., доцент кафедри підприємництва та торгівлі ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького;

Ганна БАТЮК – к.е.н., ст. викладач кафедри підприємництва та торгівлі ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького;

Михайло ІВАЩЕНКО – ст. лаборант кафедри підприємництва та торгівлі ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького.

Відповідальність за зміст та достовірність публікованих матеріалів несуть автори. Тексти подано у авторській редакції.

© Кафедра підприємництва та торгівлі ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького, 2025

ЗМІСТ

Вступ

Секція 1. Теоретичні основи, методологія та регулювання підприємницької діяльності в Україні / Theoretical foundations, methodology and regulation of entrepreneurial activity in Ukraine

Олександр ШПИКУЛЯК
Владислав ШПИКУЛЯК
ІНТЕГРАЦІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ФОРМУВАНЬ У МІЖНАРОДНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР..... 15

Ігор ФРАНІВ
PROBLEMS OF REENGINEERING IN SERVICE SECTOR ENTERPRISES.. 18

Олексій ЗОРЯ
Діана МАУЕР
Максим ДУДНІК
МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... 21

Юлія ФЕЛЕНЧАК
МІЖДИСЦИПЛІНАРНІСТЬ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ: ЗНАЧЕННЯ ТА ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ..... 24

Алла СОКОЛОВА
ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ВОЛИНІ..... 26

Андрій ЛИНДЮК
СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДЕТЕРМІНАНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: АКЦЕНТ НА PESTLE-ЧИННИКИ..... 30

Сергій КАСЯН
Даніїл ШАПОВАЛ
Ірина ОМЕЛЯН
МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА..... 33

Олександра ШАЛЕВА
ЗАПОЧАТКУВАННЯ ТА ПРОВАДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ 35

Юрій ЗВІР
Ігор МІЩУК
ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ..... 38

Василь МАГАС
МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СЕЛІ 40

Андрій КОЛОДІЙ
ФІНАНСИ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ 43

Валентин СМОЛІНСЬКИЙ
ОПТИМІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ..... 46

Володимира МІГА
Володимир ОЛІХОВСЬКИЙ
Андрій ПРИСТАЙ
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ..... 49

Юрій ІВАНІЦЬКИЙ
Ігор ІВАНІЦЬКИЙ
ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ..... 53

Сергій БЕНЧУК
ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТРЕБ B2B ТА B2C КЛІЄНТІВ НА ЦЕМЕНТНОМУ РИНКУ..... 56

Ігор РУРАК
ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ 59

Ігор СІЛАНТЬЄВ
СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 62

Карім ГРИНЧУК
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОНЯТТЯ «РИНОК» 65

Олександр ВДОВИЧЕНКО
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ «ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ»..... 68

Дмитро СЛІПКО-КРИВУЦА
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ рф 71

Юрій ПРЕМУДРИЙ
ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ 73

Ярослав ЯКОВИШИН
ЗМІНА ПОПИТУ НА СВИНИНУ У ВОЄННИЙ ЧАС: ПОДОЛАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В УКРАЇНІ 75

Юрій СТЕПАНЮК
МОДЕРНІЗАЦІЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: КЛЮЧ ДО СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ 77

Секція 2. Стан і перспективи розвитку підприємництва /State and prospects of entrepreneurship development

Микола МАЛІК
СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 80

Олена ЛАЗАРЄВА
РОЗВИТОК АГРОБІЗНЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД 84

Василь ЛИПЧУК
Наталія ЛИПЧУК
АГРОТУРИЗМ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СЕЛІ 87

Діана ШЕЛЕНКО
Вадим КУРИЛЮК
МЕТОДОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНОГО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ 89

Олександр АВЕРЧЕВ
Ганна ЖОСАН
СУЧАСНІ МЕТОДИ АГРОСКАУТИНГУ В СИСТЕМАХ ТОЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА 93

Šarūnas BANEVIČIUS
Kristina PULEIKIENĖ
Julius RAMANAUSKAS
РЕГІОНАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ 96

Павло МУЗИКА
Дмитро СОЛОМОНКО
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ 99

Омелян ЛЕВАНДІВСЬКИЙ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ СКЛАДОВІ В ІНВЕСТИЦІЙНОМУ ПОТЕНЦІАЛІ ПІДПРИЄМСТВА 102

Ірина КОСТЕЦЬКА
СИНЕРГІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ 105

Svitlana KRAVCHENKO
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP 108

Інна БЕЖЕНАР
СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ 111

Олексій ШЕБАНОВ
Крістіна ТЕРЕЩЕНКО
МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ НА РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ М. ДНІПРО 116

Олександр АВЕРЧЕВ
Марія НІКІТЕНКО
ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ КУЛЬТИВУВАННЯ ГРЕЧКИ ТАТАРСЬКОЇ 118

Ольга ЛИСЮК
Богдан ШУВАР
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .. 121

Світлана КОЛАЧ
ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 125

Орися ВАСИЛИНА
ОЦІНКА СТАНУ ТА ГЕОГРАФІЧНОЇ НАПРАВЛЕНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 128

Руслана МАГІЙОВИЧ
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 131

Наталя КОМАРІВСЬКА
СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ 134

Оксана БРУХ
Владислав СКОБЯК
ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО СЕКТОРУ 137

Ihor YATSIV
Sofiia TEMNENKO
DISRUPTED SUPPLY AND EMERGING RESILIENCE: THE IMPACT OF WAR ON UKRAINE'S COMPOUND FEED INDUSTRY 140

Наталія СТРУЧОК
Назар ДРОБАШЕВСЬКИЙ
Євген ЛЮЛЬКА
ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ МОНІТОРИНГУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА 142

Сергій КАСЯН
Андрій ІЗОВІТА
Вадим МАЛЯР
ЮРИДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ 144

Yurii SHULZHIK
Volodumyr OSLIKOVSKYY
INFORMATION TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF BUSINESS CULTURE TRANSFORMATION IN THE DIGITAL AGE 146

Лілія ТРУХАН
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 148

Liubov KVASNII
Vitalii KEBUS
INFORMATION TECHNOLOGIES AND DIGITAL BUSINESS TRATEGIES OF ENTERPRISES IN TIMES OF CHANGE 151

Леся КАСІЙ
Наталія ПАЗЮК
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (КСВ) У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ 154

Осипа САВЧУК
РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 158

Іван ВОЛОС
ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ШЛЯХИ ЇХНЬОГО ПОДОЛАННЯ 161

Орест ЖАРСЬКИЙ
РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЛЬВІВЩИНИ 163

Yurii SHULZHIK
Mykola DANULIUK
INFORMATION TECHNOLOGIES AND DIGITAL BUSINESS STRATEGIES UKRAINIAN TERRITORIAL COMMUNITIES IN WARTIME CONDITIONS166

Юрій ПЕРІГ
ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....169

Ігор РИБАЧУК
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРІОРИТЕТНОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....172

Саркісян НОРАЙР
Вадим ТУГАЙ
Олексій ДВОРНИК
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЯК РУШІЙНА СИЛА ЗМІН.....174

Yurii SHULZHIK
Oleg-Arthur MELNUK
Oleksiy BOCHKO
INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE INTELLECTUAL PROPERTY MARKET 177

Валерій ПАЛІЄВ
Максим УРБАНСЬКИЙ
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....179

Роман СТАДНІЙЧУК
Олександр КОРНАГА
Ростислав ПОПОВИЧ
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПОЛІТИК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНУ НЕРІВНІСТЬ І КОНФЛІКТИ В КРАЇНАХ ВИШЕГРАДСЬКОЇ ГРУПИ.....183

Іван ШТОГРИН
ПРОБЛЕМИ ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ 186

Олександр ПАНЧЕНКО
КАСТОМІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ В МАРКЕТИНГУ ЮВЕЛІРНИХ ВИРОБІВ.....188

Владислав ЧЕРЕПЕНЯ
ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА І ПЕРЕРОБКИ ЗЕРНА 190

Анжеліка ТАРАСКО
Оксана СОРІНА
ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 193

СЕКЦІЯ 3. Формування бізнес-культури та її європейських маркерів/Formation of business culture and its European markers

Юрій ГУБЕНІ
ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ В МОЛОДІЖНОМУ СЕРЕДОВИЩІ..... 196

Ігор ЯЦІВ
Михайло ІВАЩЕНКО
ІНСТРУМЕНТАРІЙ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПРОЯВ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 198

Anna NOWAK
Elżbieta KOŁODZIEJ
WPŁYW GLOBALNEJ SYTUACJI W ROLNICTWIE NA FIRMY PRODUKUJĄCE MASZYNY ROLNICZE..... 202

Тетяна БУБЕЛА
Алла ІВАНИШИН
ЄВРОПЕЙСЬКІ ЦІННОСТІ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОЇ БІЗНЕС КУЛЬТУРИ 205

Ярослав ТКАЧУК
ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ НА БІЗНЕС-КУЛЬТУРУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ..... 208

Неля ВОЛКОВА
РОЛЬ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ФОРМУВАННІ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА.. 210

Ростислав СЛАВ'ЮК
Людмила ШКВАРЧУК
ПРОБЛЕМИ БЕЗПЕКИ Е-КОМЕРЦІЇ 213

Ганна СИРОТЮК
РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД..... 216

Наталія АВЕРЧЕВА
ПІДВИЩЕННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ ПТАХІВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ У СВІТЛІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ 218

Юлія ЦИБУЛЬСЬКА
Катажина ЗАВАЛІНЬСЬКА
ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖІ ОБСЕРВАТОРІЙ АГРОБІОРІЗНОМАНІТТЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ 223

Володимир КРУПА
БІЗНЕС-КУЛЬТУРА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ: ВИКЛИКИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ..... 226

Halyna HRYNYSHYN,
TRANSFORMING BANKING CULTURE: UK APPROACHES TO CONDUCT AND THEIR IMPACT ON EUROPEAN BUSINESS VALUES..... 230

Наталія ЗЕЛІСКО
БІЗНЕС-КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В ПІДВИЩЕННІ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 234

Інна ВАРНАВСЬКА
ТОЛЕРАНТНІСТЬ І ПОВАГА ДО РІЗНОМАНІТТЯ ЯК МАРКЕРИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ.... 236

Наталія РАЙТЕР
Галина МАЦЬКІВ
ESG-ЗВІТНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ 239

Radosław DZIUBA
Serhii KASIAN
Ludmyla RYBALKA
ANALYSIS OF THE MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE IN THE MARKET OF EVERYDAY DEMAND GOODS..... 242

Nataliia MARKOVYCH
EUROPEAN BUSINESS CULTURE AS A FACTOR IN SHAPING A COMPETITIVE ENVIRONMENT IN UKRAINE..... 244

Юрій ТОМАШЕВСЬКИЙ
Олег ТОМАШІВСЬКИЙ
КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА..... 247

Василь БОНДАРЧУК
Олег ТОМАШІВСЬКИЙ
БІЗНЕС-КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ..... 250

Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ
ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ..... 252

Ольга ЛИСЮК
Павло ЛУБ
БІЗНЕС-КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 255

Мирослава ГУЦУЛЯК
Ігор ГУЦУЛЯК
РОЛЬ ОСВІТИ ТА МЕНТОРСТВА У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ..... 258

Віталіна МАЛЮГА
ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 261

Олена КОТУРБАШ
ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ 263

Зоя ПАВУСКО
МАЛИЙ БІЗНЕС: РЕГІОНАЛЬНІ ТА ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ 267

Nazar BALANDA
Petro SENAKH
SHAPING CORPORATE BUSINESS CULTURE IN THE DIGITAL ERA..... 270

Roman MARKIV
THE EXPERIENCE OF INTEGRATING ETHICAL STANDARDS INTO THE CORPORATE CULTURE OF UKRAINIAN ENTERPRISES..... 272

Софія ЦІОЛКОВСЬКА
СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН..... 274

Оксана ДОСИН
Галина КУЛАЄЦЬ
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: СУТЬ, ТИПИ ТА РОЛЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ 277

Liubov KVASNII
Olesia YAKUBOVSKA
Oleh KHARKAVYI
IMPLEMENTATION OF ESG PRINCIPLES IN CORPORATE CULTURE: A EUROPEAN APPROACH..... 279

Марта ДОРОШ
ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН..... 282

Володимир КІПЯТКОВ
ВПЛИВ МЕНТАЛІТЕТУ СПІВРОБІТНИКІВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ КОМПАНІЇ..... 285

Павло КУШКА
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАСАД СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В БІЗНЕС-КУЛЬТУРУ ПІДПРИЄМСТВ..... 288

Дмитро ПЕТРЕНКО
ПРАКТИКА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ МАЛИХ ПТАХІВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ..... 291

Іванна ШАБАГА
ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МАРКЕРІВ 294

Денис КОЗЛОВ
СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ..... 296

ВСТУП

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, викликаних широкомасштабною військовою агресією російської федерації проти України, підприємництво набуло не лише економічного, а й стратегічного значення. Його роль у забезпеченні життєздатності економіки, адаптації до викликів та сталого розвитку зростає з кожним днем. На цьому тлі змінюються як організаційно-економічні, так і соціальні параметри ведення підприємницької діяльності. Одними з ключових змін стали релокація підприємств із зони бойових дій до Західної України та зростання активності місцевих бізнес-ініціатив, що значною мірою спричинено високим рівнем суспільної єдності у боротьбі за незалежність держави. Під впливом європейських інтеграційних процесів у нас розпочалось формування нової бізнес-культури.

Саме ці питання стали в центрі уваги учасників IV Всеукраїнської науково-практичної конференції *«Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва»*, яка відбулася 28 травня 2025 року на базі кафедри підприємництва та торгівлі Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Ґжицького. Незважаючи на формальну ознаку Всеукраїнської, завдяки участі науковців із Польщі, Литви та Чехії конференція фактично набула міжнародного статусу.

Співорганізаторами заходу виступили провідні академічні та галузеві інституції: Департамент агропромислового розвитку Львівської обласної військової адміністрації, Львівська торгово-промислова палата, Львівська аграрна палата, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», низка провідних університетів України.

Учасниками конференції стали представники понад 25 наукових та академічних установ, зокрема декількох іноземних.

Програму конференції було структуровано у три основні тематичні блоки:

1. Теоретичні основи, методологія та регулювання підприємницької діяльності.
2. Стан і перспективи розвитку підприємництва.
3. Формування бізнес-культури та її європейських маркерів.

Основну увагу приділено питанням формування бізнес-культури у підприємницькому секторі. Розглядаються механізми матеріальної мотивації персоналу, значення ділової комунікації, роль освіти й наставництва, а також вплив менталітету працівників на реалізацію стратегічних ініціатив компаній. У збірнику представлено напрацювання щодо адаптації європейських цінностей до українського бізнес-середовища, зокрема принципів ESG-звітності, соціальної відповідальності, корпоративної етики і толерантності.

Важливим аспектом є аналіз впливу технологічного прогресу, штучного інтелекту і цифровізації на структуру та зміст бізнес-культури. Окремі матеріали присвячені галузевим особливостям бізнес-культури, а також малому бізнесу. Значне місце займає аналіз міжнародного досвіду та впливу глобальних економічних змін на українське підприємництво. Збірник також містить

приклади імплементації інноваційних моделей корпоративної культури, маркетингових стратегій та інструментів клієнтоорієнтованості.

Конференція стала не лише платформою для обміну знаннями та досвідом, а й демонстрацією стійкої солідарності академічної спільноти з народом України. Зарубіжні учасники засвідчили свою безумовну підтримку боротьби України за свободу, а всі присутні висловили глибоку вдячність Збройним Силам України та іншим захисникам за можливість продовжувати наукову діяльність у відносній безпеці.

Матеріали конференції, зібрані в спеціальному збірнику, адресовано як науковцям, так і практикам – підприємцям, управлінцям, представникам органів влади. Вони можуть стати цінним джерелом для аналізу, планування та впровадження стратегій розвитку бізнесу в умовах криз і викликів.

Організатори конференції висловлюють щиру подяку всім учасникам та запрошують долучатися до майбутніх наукових заходів, спрямованих на відновлення та зміцнення економіки України.

Науковий комітет Конференції
Організаційний комітет Конференції
Кафедра підприємництва та торгівлі
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Ґжицького

СЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ / THEORETICAL FOUNDATIONS, METHODOLOGY AND REGULATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN UKRAINE

Олександр ШПИКУЛЯК
д. е. н., професор, член-кореспондент НААН
ORCID: 0000-0001-5257-5517
Національний науковий центр «Інститут аграної економіки»

Владислав ШПИКУЛЯК
здобувач вищої освіти ОР магістра спеціальності 051 Економіка
ORCID: 0009-0004-2422-7127
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІНТЕГРАЦІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ФОРМУВАНЬ У МІЖНАРОДНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР

Розвиток підприємницького сектору аграрної сфери України відбувається в умовах невизначеності воєнного часу, що обєктивно наслідує необхідності забезпечення соціально-економічної стійкості і створення передумов для повоєнного відновлення. Підприємства вирішують безліч проблем організації виробництва, збуту продукції, кадрового забезпечення, інтеграції у міжнародний економічний простір. Адже за нашими дослідницькими переконаннями [11], соціально-економічні умови воєнного часу кардинально змінили інституційний ландшафт розвитку аграрного підприємництва в Україні.

Логіка інтерпретації зазначених проблем полягає в означенні інституційної проєкції інтеграції аграрних підприємницьких формувань, незалежно від організаційних форм і розмірів [1; 2; 3], протребує: створення відповідного інституційного ландшафту в національній економіці [4] й стратегії ефективого регулювання підприємництва [5; 6], врахування інтересів стейкхолдерів [7], стратегічної інноватизації виробничо-господарського процесу [8; 9] задля конкупентоспроможності [10], підвищення ефективності управління [12], інтегрованості у глобальні ланцюги створення вартості.

Проте, національні особливості функціонування аграрного сектору економіки України, створення-переформатування підприємств, у тому числі на засадах інтеграції, характеризується умовами турбулентних шоків. Постійні різновекторні трансформації середовища господарювання, а також передумови інтеграції означують специфіку організації агробізнесу. Адже видозмінилися умови й чинники інтеграції підприємств через деструктивні перетворення в національній господарській системі. Фундаментальні порушення відбулися у

ланцюгах ринкового обміну аграрними товарами, послугами з наступним кардинальним зниженням вигід і зростанням витрат. В основі цих змін – посилення ризиковості господарювання, мінімізація яких доступна через інтеграцію.

Тим самим, інтеграцію слід пов'язувати зі зміною механізмів функціонування господарських формувань, що імплементовано через процес реструктуризації та адаптації. Вона нерозривно пов'язана у детермінації з трансформаціями, уособлює перетворення інституцій та інститутів вкупі з модернізацією структур, а також умов господарювання. Наприклад, імплементація стандартів Європейського Союзу у організації господарської діяльності аграрних структур холдингового типу; впровадження норм Спільної аграрної політики ЄС, положень Європейського Зеленого курсу у розвиток аграрного сектора та сільських територій.

Відповідно до зазначерного – стратегічним завданням є пошук містких, високодохідних ринків зі стійкими каналами реалізації продукції. Серед пріоритетів найбільш значущі і стратегічно важливі стали ті, які розділяє цивілізований світ європейського регіону – забезпечення економічної стійкості бізнесу, збереження і відновлення ресурсного потенціалу, реалізація заходів соціально відповідального господарювання, впровадження критеріїв і засад сталого розвитку, інтеграція в економіку й ринок Європейського Союзу.

Контекст локальних і глобальних трансформацій, який намітився є значимим стимулом до адаптації, перетворень, змін інституційних статусів підприємств. Господарські структури мають адекватно реагувати на процеси реструктуризацій, що вимагає впровадження конкурентних стратегій. При цьому мають бути враховані не лише економічні, а і позаекономічні, національні особливості агросектора, села – як середовища життя і господарювання. Відповідно інтеграція аграрних підприємств в міжнародний економічний простір наряду із фактичним входженням на глобальні і зокрема на європейський ринки передбачає конвергенцію інституцій та інститутів.

Натепер в Україні у контексті інтеграції аграрних підприємницьких структур у міжнародний економічний простір, зокрема в європейському вимірі, формуєтться відповідний інституційний ландшафт через реалізацію: Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року; Національної економічної стратегії на період до 2030 року, Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року, а також впровадженням положень Європейського Зеленого курсу, імплементація норм Спільної агаррної політики ЄС.

Вважаємо, що інтеграція аграрних підприємств у міжнародний економічний простір в умовах турбулентностей воєнного часу організаційно-економічно може здійснюватися у формі кооперації, злиття і поглинання, релокації частини бізнесу або перенесення його повністю до іншої країни. Інституційно цей процес передбачає посилення конвергенції засад розвитку аграрних підприємств із глобальними програмами розбудови агропродовольчих ланцюгів для оптимізації трансакційних витрат обміну, підвищення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Шеленко Д.І. Організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств в економічному вимірі. Івано-Франківськ : Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2019. 476 с.

2. Шеленко Д.І. Сільськогосподарські підприємства в системі аграрних відносин. *Економіка АПК.* 2003. No 6. С. 57–63.

3. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Супрун О.М. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі: макроекономічний аспект. *Наук. вісник Ужгородського університету Серія «Економіка».* Вип. № 9. Т. 2. 2017. С. 32-37.

4. Мілвард Боб. Міжнар торгівля і сталий розвиток. Економічні, історичні та моральні аргументи на користть асиметтричної глобальної торгівлі / пер. з англ. Роман Клочко. – К. : Наш формат, 2025. 288 с.

5. Стратегія розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення аграрної економіки України. [Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк та ін.]. Київ: ННЦ „ІАЕ”, 2022. 32 с.

6. Формування та функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки України на засадах сталого розвитку сільських територій / [Ю. О. Лупенко, О. Г. Шпикуляк, М. Й. Малік та ін.]; за ред. О.Г. Шпикуляка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2022. 52 с.

7. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.] ;за загальн. ред. Я. А. Жаліла – Київ : НІСД, 2024. – 104 с. – https://doi.org/10.53679/NISS- analytrep.2024.03

8. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інституційні засади та соціально-економічні детермінанти стимулювання сталого розвитку сільських територій: теоретичний аспект. Збірник наукових праць Чернівецького університету. Науковий вісник.: Економіка. 2015. С. 730-731.

9. Яців І.Б., Ступень М.Г., Пилипів Н.І., Шеленко Д.І. Стратегічні орієнтири розвитку біоенергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств під час переходу до циркулярної економіки. *Регіональна економіка.* 2019. №4 (94). С. 144–151.

10. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: *монографія* /[Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с..

11. Шпикуляк О.Г., Шпикуляк В.О. Інституційні аспекти інтеграції аграрних підприємницьких формувань у європейський економічний простір // Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення», матеріали X Міжнародної науково–практичної конференції ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут». Запоріжжя: ФОП Однорог Т.В., 2025. С. 241. С. 64 – 66.

12. Шпикуляк О.Г. Ефективність управління аграрним підприємством. *Економіка АПК.* 2005. № 3. С. 22-25.

Ігор ФРАНІВ
д.е.н., професор
ORCID: 0000-0001-6191-9772
Львівський торговельно-економічний університет

PROBLEMS OF REENGINEERING IN SERVICE SECTOR ENTERPRISES

In today's rapidly transforming economic landscape, enterprises in the service sector are increasingly confronted with the need to reevaluate existing business processes, optimize organizational structures, and adapt to evolving consumer behavior. One of the most effective tools for strategic renewal in such circumstances is Business Process Reengineering (BPR). This approach enables organizations to fundamentally redesign their operations, aiming to enhance efficiency, accelerate service delivery, improve quality, and raise customer satisfaction levels.

Service enterprises, as opposed to manufacturing firms, operate under a distinct set of priorities-human involvement, customer-centricity, the intangibility of offerings, and the complexity of evaluating outcomes. These characteristics pose particular challenges for the implementation of reengineering initiatives. Moreover, many of the traditional BPR methodologies were originally designed with manufacturing contexts in mind and thus require significant adaptation to be effective in a service-oriented environment.

One of the central challenges in applying BPR to the service sector lies in the lack of a holistic view of internal processes. Unlike standardized manufacturing workflows, service processes are often deeply intertwined with individual employee decisions, customer interactions, and cultural nuances. As a result, formalizing these processes for the purposes of analysis and redesign becomes a difficult task.

Resistance to change is another notable issue. Employees in service enterprises may fear disruptions to their routines or misunderstand the new functional roles introduced by reengineering. In some cases, resistance manifests as passive opposition or active sabotage of new initiatives, often stemming from psychological discomfort or a lack of clear communication regarding the benefits of transformation.

A further challenge concerns the level of digital maturity within service enterprises. Effective reengineering is inseparable from the deployment of modern information technologies—automation tools, customer relationship management systems, big data analytics, and cloud platforms. However, many service firms still rely on outdated IT infrastructures or lack the financial and human resources required for modernization. This significantly limits the scope and success of process transformation efforts.

Another critical barrier is the absence of a coherent transformation strategy. Reengineering demands a coordinated and goal-oriented approach – from identifying key objectives to defining performance metrics. However, in practice, BPR initiatives are often launched without a clear vision or systematic plan. This leads to fragmented efforts, resource dissipation, and ultimately, the failure to achieve desired outcomes.

Measuring success also presents a unique problem in the context of service organizations. Unlike manufacturing, where productivity and quality can be

quantified in concrete terms, service outcomes are often subjective and customer-driven. Enhancements in service quality or customer satisfaction may not be immediately visible in financial metrics, making it difficult to evaluate the real impact of BPR initiatives and adding a layer of uncertainty to the change process.

It should be noted that reengineering does not always require radical, enterprise-wide transformation. In many cases, a phased and evolutionary approach is more appropriate. Gradual implementation of changes – with stakeholder involvement, investment in training, and consideration of market conditions – can help mitigate risk, increase employee buy-in, and minimize organizational disruption. This incremental strategy often yields more sustainable results and encourages a culture of continuous improvement.

Numerous successful examples of reengineering in the service sector illustrate the potential of such transformations. Banks transitioning to digital service channels, hospitality companies integrating automated booking systems and mobile check-ins, or healthcare providers adopting telemedicine and electronic health records – all demonstrate how thoughtful process redesign can yield tangible benefits. These cases also highlight the central role of technology in enabling efficient, customer-friendly service models.

Despite these examples, the path to successful reengineering is fraught with complexity. It requires not only technological upgrades but also a profound cultural shift within the organization. Leadership must foster a climate of trust, openness, and shared responsibility, ensuring that all employees understand the rationale behind changes and are equipped to contribute meaningfully to their implementation. Without this cultural alignment, even the most technically sound BPR project is likely to encounter significant resistance or failure.

A key factor in overcoming such challenges lies in cultivating a customer-focused mindset throughout the organization. Every redesign effort should be evaluated in terms of the value it creates for the end user. This requires firms to engage in deeper market research, gather real-time feedback, and adopt agile methodologies that enable rapid iteration and course correction. The use of data analytics is particularly valuable in this context, offering insights into customer behavior, operational bottlenecks, and service delivery patterns.

At the same time, organizations must pay attention to employee engagement and empowerment. Frontline service workers often possess invaluable tacit knowledge about customer preferences and service pain points. Including them in the reengineering process not only enriches the design of new workflows but also boosts morale and ownership over the outcomes. Training and capacity-building programs are essential to equip staff with the skills needed to thrive in reengineered environments.

Ultimately, the success of reengineering efforts in the service sector depends on a combination of strategic clarity, technological readiness, cultural resilience, and adaptive leadership. Rather than viewing BPR as a one-off project, service enterprises must embrace it as a dynamic, ongoing journey toward operational excellence and customer loyalty.

In conclusion, while the application of business process reengineering in service enterprises is undeniably challenging, it offers a powerful framework for achieving transformative change. When implemented thoughtfully and inclusively, reengineering can streamline operations, enhance customer satisfaction, and position service firms for long-term competitiveness in an increasingly unpredictable market.

References

1. Hammer, M., & Hershman, L. W. (2023). *Faster, Cheaper, Better: The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done*. Harvard Business Review Press.

2. Davenport, T. H. (2022). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. MIT Press.

3. Smith, H., & Fingar, P. (2022). *Business Process Management: The Third Wave*. Meghan-Kiffer Press.

Олексій ЗОРЯ
д.е.н., професор
ORCID: 0000-0002-5916-4689
Діана МАУЕР
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
ORCID: 0000-0001-9025-4538
Максим ДУДНІК
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
ORCID: 0009-0001-5720-0447
Полтавський державний аграрний університет

МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах ефективність здійснення підприємницької діяльності значною мірою залежить від низки чинників, серед яких важливими залишається геополітична ситуація в країні. Однак такі зміни як цифровізація процесів, формування стратегії сталого розвитку, орієнтація на потреби споживача та здатність до швидкого прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності вимагають розвитку вміння господарюючого суб'єкта адаптуватися до змін у макро- та мікросередовищах, впровадження інноваційних підходів до ведення бізнес-процесів та раціоналізації використання наявних ресурсів. Безумовно, у питанні активізації інвестиційно-інноваційної діяльності, зважаючи на вищенаведене, загострюється питання підвищення інвестиційної привабливості підприємства, а отже, важливого значення набуває соціальна відповідальність бізнесу, яка сприяє зміцненню репутації та підвищенню довіри з боку зарубіжних та вітчизняних інвесторів. У контексті вищенаведеного актуальним стає формування сприятливого інвестиційного клімату як на рівні окремого підприємства, так і на рівні регіону загалом. Забезпечення прозорості фінансової звітності, впровадження стандартів корпоративного управління, розвиток партнерських відносин із зацікавленими сторонами та активна участь у соціально значущих проєктах – в сукупності формує позитивний імідж підприємства як надійного об'єкта для інвестування. Водночас важливою умовою досягнення високого рівня конкурентоспроможності виступає інноваційна активність, яка дозволяє виступати ініціатором динамічних змін на ринку, створюючи унікальні ціннісні пропозиції для споживача [1].

Підвищення ефективності підприємницької діяльності вимагає системного підходу до управління змінами, стратегічного бачення розвитку, а також активного залучення інвестиційних ресурсів на основі принципів сталості, відкритості та інноваційності.

Геополітична нестабільність, зокрема збройні конфлікти, зміни у міжнародних торговельних відносинах, запровадження санкцій, порушення логістичних ланцюгів та коливання валютно-фінансових ринків, вимагають від

підприємств аграрного сектору України не лише реагування на зовнішні загрози, а й випереджального стратегічного планування, оскільки перелічене також являє собою основні показники для визначення індексу продовольчої безпеки країни, що в свою чергу визначає рівень впливу на стабільність національної економіки, соціальне благополуччя населення та здатність держави забезпечувати належний рівень життєдіяльності в умовах кризових ситуацій. Зниження індексу продовольчої безпеки може свідчити про дисбаланси в аграрному секторі, порушення ланцюгів постачання, недостатній рівень інвестиційної підтримки критичних галузей економіки, що безпосередньо впливає на підприємницьке середовище. У таких умовах суб'єкти господарювання змушені переглядати свої стратегічні пріоритети, орієнтуватися на внутрішні резерви, підвищувати ефективність ресурсного забезпечення та запроваджувати нові моделі співпраці з державними структурами, міжнародними донорами та іншими учасниками економічного процесу. Підприємництво, особливо у сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та зміцненні економічної самодостатності країни в умовах геополітичної нестабільності [2].

На нашу думку, ключовими складовими механізму є розвиток гнучкої системи управління, здатної забезпечити швидке прийняття управлінських рішень у режимі невизначеності; впровадження інструментів ризик-менеджменту та антикризового управління; диверсифікація каналів постачання, збуту та фінансування; цифровізація бізнес-процесів з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

У межах цього механізму важливим чинником виступає також соціальна відповідальність бізнесу, яка в умовах суспільної та економічної турбулентності набуває особливого значення. Зокрема, йдеться про підтримку працівників, участь у гуманітарних ініціативах, екологічну відповідальність та прозорість ведення бізнесу, що сприяє зміцненню довіри з боку споживачів, партнерів та потенційних інвесторів. Крім того, формування сприятливого інвестиційного клімату передбачає інтеграцію стандартів корпоративного управління, дотримання принципів відкритості та прозорості, розвиток партнерських відносин із державними та недержавними інституціями, а також активне залучення фінансових ресурсів, зокрема міжнародної допомоги та грантових програм.

Повномасштабна війна в Україні призвела до глибоких зрушень у економічному середовищі, особливо в аграрному секторі, що напряму вплинуло на рівень продовольчої безпеки. Руйнування інфраструктури, блокада портів, порушення логістичних ланцюгів та зниження інвестиційної активності зумовили необхідність впровадження адаптивного механізму ведення підприємницької діяльності. Такий механізм має ґрунтуватися на стратегічному плануванні, цифровізації, диверсифікації каналів постачання, а також залученні інструментів державної та міжнародної підтримки.

У кризових умовах саме малий і середній бізнес в агросекторі стає основою стійкості громад і рушієм економічного відновлення, а формування

ефективного підприємницького механізму є ключовим елементом зміцнення економічної безпеки країни.

Список використаних джерел:

1. Зоря, О.П., Зоря С.П., Мауер Д.Р. Напрями інвестиційного-інноваційного розвитку аграрного виробництва України в умовах євроінтеграційних змін та продовольчих викликів. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. Випуск 8 (08). С. 83-88. URL: https://doi.org/10.32782/dees.8-14.

2. Калінеску Т., Підмогильний, С. Механізми зміцнення та основні функціональні цілі економічної безпеки підприємницької діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: doi: 10.32782/2524-0072/2024-65-59.

Юлія ФЕЛЕНЧАК
д.е.н., професор
ORCID: /0000-0001-6673-9180
Львівський університет бізнесу та права

МІЖДИСЦИПЛІНАРНІСТЬ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ: ЗНАЧЕННЯ ТА ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ

У сучасному світі економіка перестала бути ізольованою галуззю знань і все частіше взаємодіє з іншими науками, такими як психологія, екологія, інформаційні технології та ін. Такий підхід, відомий як міждисциплінарність, стає необхідною умовою для ефективного аналізу та вирішення складних економічних завдань та викликів і дозволяє створювати нові моделі мислення, інструменти управління та стратегії розвитку.

Міждисциплінарні підходи та методи пізнання виникають на межі різних наукових дисциплін. Вони відображають інтегративні тенденції в розвитку науки, оскільки їхнє застосування дає можливість отримати нові знання не лише у окремих дисциплінах, але й в науці загалом [1]. Адже поширені випадки, коли дослідження потребують більш детального і грунтовнішого вивчення, у порівнянні з тим, що можуть дати кілька дисциплін, кожна з яких розглядає проблему з власних позицій.

Загалом під міждисциплінарністю розуміють метод чи спосіб мислення, що поєднує традиційні освітні концепції чи методи з метою досягнення нових підходів чи рішень [6] Міждисциплінарність спрямована на об'єднання всіх форм і методів вивчення певної наукової чи дослідницької проблеми, при цьому комплексно використовуючи знання з різних дисциплін та наукових напрямків для формування загальної методології, внаслідок чого генеруються нові знання [2].

Міждисциплінарні дослідження були започатковані в епоху просвітництва французькими енциклопедистами у XVIII ст., які намагались дотримуватись принципів раціонального світогляду та наукового тлумачення явищ [5]. У галузі природничих наук дослідники історії розвитку міждисциплінарності початковим етапом виникнення даного терміну та створення відповідних організаційних форм здійснення наукових досліджень називають початок XX століття (біофізика, фізична хімія, хімічна інженерія).

Перші наукові дискусії про природу міждисциплінарності почалися в 70-х роках XX ст. і стосувалися переважно досліджень в галузі природничих наук. Комплексні дослідження, що ґрунтувались на міждисциплінарному підході, з'явилися в середині 90-х років минулого століття. У 1998 році на конференції ЮНЕСКО була прийнята «Всесвітня Декларація про Вищу освіту для XXI століття: підходи і практичні заходи», в якій були опубліковані рекомендації щодо розвитку міждисциплінарних та трансдисціплінарних досліджень у вищій школі [3].

Міждисциплінарність виражається в застосуванні ідей та результатів інших наук до досліджуваного питання, у порівнянні ряду фактів із різних

наукових галузей в аналізі дискурсів різних наук та авторів. Однак при цьому ніяким чином не повинні ігноруватися власне окремонаукові методи, які дозволяють досягти необхідної глибини аналізу і забезпечують наукову відкритість дослідження. [4].

Форми прояву міждисциплінарності в економічній діяльності та науці є різноманітними і можуть бути необхідними при виявленні конкретних проблем економічного розвитку та підходів до їх розв'язання, створенні економічних моделей розвитку, створенні теорій, встановлення зв'язків між процесами тощо, а також у процесах виокремлення і формування нових наукових дисциплін [5].

Міждисциплінарні дослідження визначають як спосіб дослідження командами або окремими особами, який об'єднує інформацію, дані, методи, інструменти, точки зору, концепції та/або теорії з двох або більше дисциплін для просування фундаментального розуміння або для вирішення проблем, вирішення яких виходять за межі однієї дисципліни чи галузі дослідницької практики. Іншими словами, міждисциплінарні дослідницькі дисципліни не працюють незалежно, а взаємодіють і співпрацюють.

На основі усього викладеного вище, можна зробити висновок, що вплив міждисциплінарності на економіку у сучасному глобалізованому та динамічному світі дедалі посилюється. Міждисциплінарність розширює можливості економіки, робить її гнучкішою, адаптивнішою та орієнтованою на довгостроковий розвиток. У сучасних умовах це стає необхідною умовою ефективної економічної діяльності і підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Арутюнов В. Х., Мішин В. М., Свінціцький В. М. Методологія соціально-економічного пізнання. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 353 с. https://buklib.net/books/30567/

2. Гуменна І. Р, Нахаєва Я. М., Шацький В. В. Використання міждисциплінарного підходу до формування академічної комунікативної компетенції студентів медичних закладів вищої освіти. URL : https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/med_osvita/article/view/12601/11823.

3. Желанова В. В. Впровадження стратегії міждисциплінарності в сучасній вищій освіті/ URL : https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/1998_-_higher_education_in_the_twenty-first_century_vision_and_action_fr.pdf.

4. Тибайкіна, Т. Л. Міждисциплінарність як принцип сучасної теорії // Українознавчий альманах. К., 2013. Вип. 11. С. 278-281/ URL : http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/1903/1/%2B13%20preprint_tibak.pdf/

5. Філіпенко А.С. Міждисциплінарна методологія: базові принципи. International relations, part "Economic sciences", 2018. URL : http://www.iir.edu.ua/uploads/files/tezi%20ceminar%20synthesis%205%2012%202017%20final%20(1).pdf

6. What is Interdisciplinarity? URL : https://gradschool.oregonstate.edu/master-arts-interdisciplinary-studies-mais/what-interdisciplinarity.

Алла СОКОЛОВА
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0003-0194-6706
Волинська державна сільськогосподарська дослідна станція
Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН

ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ВОЛИНІ

Євроінтеграційні процеси в нашій країні тісно пов’язані з внутрішніми, які формують сучасну політику розвитку держави, спрямованість на забезпечення формування та розвитку соціально-економічного потенціалу сільських територій і громад на локальному рівні. Актуальним питанням у Волинській області залишається інфраструктурне забезпечення відтворення соціально-економічного потенціалу сільського розвитку.

Сільські території Волині з низьким соціальним потенціалом, які розміщені переважно у поліській природно-економічній зоні (Ковельський та Камінь-Каширський райони) в основному орієнтуються на заходи, спрямовані на вдосконалення освіти, харчування, охорони здоров'я, підвищення рівня доходів економічно неактивного населення, оздоровлення навколишнього середовища. А сільські територіальні громади, які відносяться до Луцького та Володимирського районів і характеризуються високим рівнем забезпечення та використання соціально-економічного потенціалу, спрямовують власні ініціативи та відповідно кошти для диверсифікації та розвитку несільськогосподарських видів економічної діяльності, активізації переробного виробництва; розбудови ринкової та інноваційної інфраструктури – аграрно-індустріальних парків, хабів, бізнес-інкубаторів та ін. Для місцевих громад перевагами розбудови таких об’єктів інфраструктури є зростання доходів і добробуту жителів, збільшення податкових надходжень, розвиток мікро-, малого та середнього підприємництва у регіоні.

Відомо, що добре розвинута соціальна інфраструктура дає можливість послідовно скорочувати невиправдану міграцію і плинність кадрів та на цій основі забезпечувати формування стабільних трудових колективів в існуючих аграрних формуваннях. Крім того, низький рівень доходів, незадовільні житлові умови призводять до міграційних процесів і відтоку з області молодих висококваліфікованих фахівців та обмежують можливість народження дітей у сім’ях, які потребують покращення житлових умов, що негативно позначається на соціально-економічному розвитку сільських територій [1].

За результатами проведеного дослідження встановлено, що переважна більшість учасників бойових дій та членів їхніх родин, багатодітні сім’ї, які проживають у сільській місцевості, не мають власного житла, або потребують поліпшення житлових умов. Вказані категорії потребують першочергової уваги у вирішенні їх житлових питань. Високі відсоткові ставки за кредитами в банківських установах, підвищені вимоги до платоспроможності позичальників

та необхідної іпотеки не дають можливості більшості мешканцям сільської місцевості отримати кредити в банках.

З метою покращення демографічної ситуації, надання можливості забезпечення громадян доступним житлом, на виконання Указу Президента України від 27 березня 1998 року № 222/98 «Про заходи щодо підтримки індивідуального житлового будівництва на селі» та постанови Кабінету Міністрів України від 03 серпня 1998 року № 1211 «Про затвердження Положення про порядок формування і використання коштів фондів підтримки індивідуального житлового будівництва на селі» в Україні реалізується державна та місцеві програми «Власний дім» [2].

Метою Програми є створення фінансових передумов для запобігання демографічної кризи, розвитку сільської місцевості, забезпечення гендерної рівності, гарантованих соціальних стандартів і покращення умов проживання у селі, збереження сільського населення як носія української ідентичності, культури і духовності шляхом надання дешевих позик індивідуальним забудовникам житла (табл.).

Таблиця – **Паспорт Комплексної програми надання позик окремим категоріям громадян у Волинській області на 2022-2026 роки «Власний дім»**

Ініціатор розроблення	Комунальне підприємство «Волинський обласний фонд підтримки індивідуального житлового будівництва на селі»
Розробник	Управління агропромислового розвитку Волинської обласної державної адміністрації, комунальне підприємство «Волинський обласний фонд підтримки індивідуального житлового будівництва на селі»
Відповідальний виконавець	Управління агропромислового розвитку Волинської обласної державної адміністрації
Виконавці	Комунальне підприємство «Волинський обласний фонд підтримки індивідуального житлового будівництва на селі», органи місцевого самоврядування
Термін реалізації	2022-2026 роки
Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації:	126 940 тис. грн
державний бюджет	30 680 тисяч грн
обласний бюджет	46 160 тисяч грн
місцеві бюджети	50 100 тисяч грн
Сума позики визначається фондом з урахуванням рівня платоспроможності позичальника і не може перевищувати кошторисної вартості об’єкта кредитування та граничного розміру позики в сумі	Розміри позики: ➢ 600 тис. грн для будівництва нового житлового будинку; ➢ 350 тис. грн для реконструкції, капітального ремонту, в тому числі запровадження заходів із забезпечення енергоефективності та енергозбереження, житлового будинку або добудови незавершеного будівництвом житла; ➢ 500 тис. грн для придбання житла; ➢ 150 тис. грн для спорудження інженерних мереж та підключення їх до наявних комунікацій.

Сформовано за джерелом [2]

Досягнення визначеної мети сприятиме створенню умов для розширення можливостей територіальних громад з розв'язання наявних у них проблем шляхом переміщення фокусу з підтримки державою окремих секторів економіки на підтримку сільського розвитку – поліпшення якості життя та економічного благополуччя сільського населення. Програма визначає шляхи розв’язання проблем населення області, які не можуть бути вирішені без допомоги держави та органів місцевого самоврядування.

Реалізацію Програми в області здійснює комунальне підприємство «Волинський обласний фонд підтримки індивідуального житлового будівництва на селі», відповідно до своїх статутних завдань, шляхом надання довгострокових пільгових позик. Завдяки своїй доступності ця програма набула широкої популярності серед сільського населення області та стала надійною опорою для тисяч сімей різних вікових категорій та соціального статусу.

Дешевий фінансовий ресурс та довготривалий термін погашення позик дозволяє значній кількості сільських сімей суттєво підвищити рівень якості життя. У цілому за період 1999-2023 рр. за програмою «Власний дім» в області інвестовано понад 160 млн гривень бюджетних коштів. Сільськими мешканцями придбано, збудовано та реконструйовано понад 98 тис. м^2 індивідуального житла, газифіковано та забезпечено водопостачанням 1583 осель. Покращили житлово-побутові умови 1617 сімей, у тому числі 119 багатодітних родин та з 2014 року 127 учасників бойових дій та 6 внутрішньо переміщених осіб. За 2024 рік профінансовано 10 964,368 тис грн, в т.ч. з обласного бюджету – 4910 тис грн, з місцевих бюджетів – 2284,3 тис. грн, з державного бюджету – 3770 тис. грн [3].

- ✓ на будівництво житла спрямовано 4891 тис. грн;
- ✓ на реконструкцію – 2826 тис. грн;
- ✓ на купівлю житла – 2602 тис. грн;
- ✓ на спорудження інженерних мереж та підключення їх до наявних комунікацій – 150.тис. грн;
- ✓ на добудову – 495,368 тис. грн.

У 2024 році до співфінансування Комплексної програми долучились 20 територіальних громад, надано 57 позик. Відповідно до умов цієї програми 136 позичальникам надано безвідсоткові позики. Позика – сума коштів або матеріальні ресурси у грошовому виразі, що надаються позичальникам коштом кредитних ресурсів фонду для фінансування спорудження житлових будинків з надвірними підсобними приміщеннями та добудови незавершених житлових будинків, реконструкції та капітального ремонту, у тому числі запровадження заходів із забезпечення енергоефективності та енергозбереження житла, спорудження інженерних мереж, підключення їх до наявних комунікацій, а також придбання незавершеного будівництвом та готового житла за результатами оцінки, проведеної відповідно до законодавства, та його реконструкції. З місцевих бюджетів співфінансування здійснюється в обсязі не менше 25% річного обсягу коштів обласного бюджету. З бюджетів територіальних громад, де чисельність жителів становить більше 30 тисяч осіб, співфінансування здійснюється в обсязі не менше 50% річного обсягу коштів

обласного бюджету. Щорічне формування бюджетних коштів на виконання заходів програми здійснюється під час складання проєктів державного, обласного та місцевих бюджетів. Слід зазначити, що наявна потреба в дешевих фінансових ресурсах значно перевищує зазначені обсяги фінансування вказаної програми. Крім того, отримання позики в обсягах менше встановлених граничних сум не задовольняє потенційних одержувачів.

Покращання формування та розвитку соціально-економічного потенціалу сільських територій Волинської області можливе лише в комплексі із розбудовою останніх, що вимагає консолідації зусиль держави, регіональних та місцевих органів влади і самоврядування, а також територіальних громад в напрямку реалізації нових інвестиційних проєктів разом зі створенням нових робочих місць, відновлення об’єктів соціальної сфери, покращання інфраструктури та відродження поселенської мережі в цілому.

Список використаних джерел

1. Соколова А., Ратошнюк Т., Мартинюк М., Ратошнюк В. Соціально-економічний потенціал сільських територій та громад: економічна природа, місія, принципи та структура. *Modeling the development of the economic system.* 2024. № 2. С. 58-68. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/330. (дата звернення 12.05.2025 р.)

2. Комплексна програма надання позик окремим категоріям громадян у Волинській області на 2022 – 2026 роки «Власний дім». URL: https://agrovolyn.gov.ua/sites/default/files/attachments/programa.pdf. (дата звернення 14.05.2025 р.).

3 Виконання програми надання позик окремим категоріям громадян у Волинській області «Власний дім» у 2024 році. URL: https://agrovolyn.gov.ua/article/vykonannya-kompleksnoyi-programy-nadannya-pozyk-okremym-kategoriyam-gromadyan-u-volynskiy-2. (дата звернення 15.05.2025 р.).

Андрій ЛИНДЮК
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-9940-8991
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДЕТЕРМІНАНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: АКЦЕНТ НА PESTLE-ЧИННИКИ

Інноваційний розвиток підприємницької діяльності в територіальних громадах України є багатофакторним процесом, що визначається як внутрішніми характеристиками місцевого бізнесу, так і впливом зовнішнього середовища. Актуальність даного напряму зумовлена потребою підвищення інноваційної спроможності громад у воєнний і посткризовий період, зростанням значення місцевої економіки в реалізації стратегії відбудови та необхідністю створення умов для залучення інвестицій, запровадження технологічних змін і формування нових бізнес-моделей.

Системний підхід до аналізу інноваційної активності в громадах передбачає розгляд підприємницького середовища через призму взаємодії кількох груп детермінант, кожна з яких охоплює окремі параметри впливу на процеси генерації, впровадження та комерціалізації новацій. У структурі цих чинників виокремлено шість ключових блоків:

- ринково-конкурентні;
- технологічні та цифрові;
- інституційно-регуляторні;
- науково-дослідні й освітні;
- організаційно-кадрові;
- ресурсно-фінансові детермінанти.

Ринково-конкурентні детермінанти охоплюють такі чинники, як структура підприємницького сектору, насиченість ринку, рівень конкуренції, динаміка попиту на інновації. Аналіз показує, що домінування мікропідприємництва (понад 82 % від загальної кількості підприємств у 2023 році) обмежує потенціал масштабних інновацій, але водночас створює підґрунтя для локальних гнучких інноваційних рішень. Забезпечення балансу між підтримкою малих підприємств та стимулюванням зростання до середнього рівня є критичним для інноваційного прориву.

Технологічні та цифрові детермінанти охоплюють рівень доступності й впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), автоматизації, інтелектуальних систем. Показники інноваційної активності засвідчують, що найбільшу інноваційну віддачу демонструють високотехнологічні галузі – зокрема машинобудування та ІТ-сектор. У територіальних громадах наявність підприємств у цих сферах, а також цифрова трансформація традиційного бізнесу відіграє ключову роль у формуванні інноваційного потенціалу.

Інституційно-регуляторні чинники відіграють роль «правил гри» для бізнесу: йдеться про податкові й фінансові стимули, інноваційну інфраструктуру, якість місцевого врядування. Для системного виявлення зовнішніх впливів на розвиток підприємництва доцільно застосовувати PESTLE-аналіз – інструмент стратегічного аналізу макросередовища, який передбачає оцінювання чинників за шістьма напрямами: політичними (Political), економічними (Economic), соціальними (Social), технологічними (Technological), правовими (Legal) та екологічними (Environmental) [2]. У цьому контексті повномасштабна воєнна агресія виступає стримувальним чинником, що посилює ризики й дестабілізує інституційну рамку для підприємницької діяльності. Водночас євроінтеграційний курс України відкриває нові можливості для трансферу технологій, реалізації партнерських проєктів і залучення фінансово-технічної допомоги.

PESTLE-аналіз засвідчив, що економічні та правові чинники мають подвійний характер: з одного боку, спостерігається обмеженість внутрішніх ресурсів і нестабільність нормативного поля; з іншого – активізується зовнішня технічна допомога та спрощуються регуляції в межах підтримки бізнесу в умовах війни. Соціальні чинники пов’язані зі зміною демографічної структури, релокацією трудових ресурсів і трансформаціями в системі освіти, що вимагає адаптації локальних стратегій розвитку людського капіталу.

Організаційно-кадрові детермінанти охоплюють управлінські практики, рівень кваліфікації персоналу, наявність інноваційної культури в організаціях. Аналіз показників ефективності використання праці й прибутковості свідчить про значну регіональну нерівність. Прибуткові та інвестиційно активні підприємства, розташовані переважно у промислових регіонах, мають більше шансів для впровадження інновацій. Водночас громади, орієнтовані на сільськогосподарське виробництво, потребують додаткової підтримки у формуванні кадрів для інноваційної економіки.

Ресурсно-фінансові детермінанти інноваційного розвитку охоплюють наявність внутрішнього капіталу підприємств, доступ до кредитування, грантову підтримку, а також залучення зовнішніх інвестицій. В умовах обмеженого доступу до державного фінансування, особливо для малого підприємництва, ключову роль у фінансуванні інновацій відіграють власні кошти суб’єктів господарювання. Водночас посилюється значення міжнародної фінансової підтримки, що свідчить про зростаючу залежність інноваційної динаміки в громадах від інтеграції у зовнішні економічні й технологічні зв’язки. Відтак, підвищення фінансової спроможності місцевого бізнесу потребує як внутрішньої консолідації ресурсів, так і активного використання інструментів транскордонної співпраці та проєктного фінансування.

Запропонований підхід до систематизації детермінант інноваційного розвитку підприємницької діяльності логічно узгоджується з попередніми напрацюваннями у сфері формування методологічних засад оцінювання ефективності підприємницької діяльності в територіальних громадах. У відповідних наукових дослідженнях, обґрунтовано доцільність застосування багатофакторного підходу, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні та

інноваційні індикатори [1]. Така методологія дозволяє не лише фіксувати рівень підприємницької активності, а й виявляти її вплив на комплексний розвиток громади в умовах децентралізації, обмеженості ресурсів та потреби у стратегічному плануванні. Поєднання структуризації детермінант із аналітичним інструментарієм оцінювання ефективності формує цілісну основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

Таким чином, інноваційна активність у територіальних громадах формується в умовах динамічної взаємодії зовнішніх і внутрішніх детермінант, чутливих до кризових змін і викликів трансформаційного періоду. Забезпечення стійкого інноваційного розвитку на місцевому рівні потребує запровадження системного моніторингу чинників впливу, адаптивного управління, стратегічної підтримки людського капіталу та посилення міжсекторної кооперації. Запропонована логічна структура детермінант у поєднанні з результатами PESTLE-аналізу може слугувати аналітичною основою для розроблення ефективних стратегій інноваційного розвитку громад у контексті сучасних викликів і євроінтеграційних перспектив.

Список використаних джерел

1. Линдюк, А. (2024). Методологічні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності в територіальних громадах. *Економіка та суспільство,* (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-133.

2. Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.

Сергій КАСЯН
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-7103-4457,
Даніїл ШАПОВАЛ
Здобувач PhD
ORCID: 0009-0007-3431-092X
Ірина ОМЕЛЯН
НТУ «Дніпровська політехніка»

МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

В умовах турбулентних геополітичних викликів та стрімкого розповсюдження цифрових технологій доцільним є поглиблене дослідження організаційно-економічних та соціальних складових розвитку соціально-відповідального підприємництва, маркетингової товарної політики. У ході ринкових флуктаційних перетворень, зокрема й в аграрно-продуктовому секторі, відбувається зміна споживчих уподобань, тому економічним агентам доцільно активно впроваджувати інноваційні рішення для плекання лояльності й прихильності сучасних свідомих споживачів. У площині застосування принципів відкритого координування асортименту доцільним є проведення поглибленого дослідження теоретичних та методичних аспектів формування товарного асортименту продукції підприємства [1].

Об’єктом дослідження є процес маркетингової діяльності на підприємстві з виробництва морозива ТОВ «Ласунка». Предметом дослідження виступають маркетингові стратегії підприємства, зокрема формування та управління товарним асортиментом у відповідь на зміни середовища.

Доцільним є проведення аналізу маркетингового середовища та маркетингової діяльності підприємства в умовах інтерактивної бізнес-взаємодії. Зараз слушним є надання загальної характеристики діяльності ТОВ «Ласунка», його організаційної структури та ринкової позиції, що дозволить охарактеризувати підприємницьку та господарську діяльність підприємства. У цій проєкції доречним є проведення аналізу зовнішнього середовища компанії (PEST-аналіз), оцінка внутрішніх ресурсів підприємства за допомогою IFAS-аналізу, проведення SWOT- та TOWS-аналізу для виявлення стратегічних перспектив. Це дозволить надати низку рекомендації щодо формування ефективного товарного асортименту та вдосконалення маркетингової діяльності, опрацювати індивідуальне практичне завдання з аналізу асортиментної політики підприємства.

Теоретичні основи, методологія та регулювання підприємницької діяльності визначаються з урахуванням стрімкої цифровізації та запровадження цілей і принципів сталого розвитку в аграрно-продуктовому бізнесі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ласунка» є одним із провідних українських виробників морозива та заморожених продуктів, що

здійснює свою діяльність з 1997 р. Головний офіс компанії розташований у місті Дніпро. Місією ТОВ «Ласунка» є створення якісного, безпечного та смачного морозива, що приносить радість споживачам усіх вікових категорій. Компанія прагне задовольняти потреби клієнтів, поєднуючи традиції українського виробництва з інноваційними технологіями, дбаючи про здоров'я споживачів та екологічну безпеку продукції. Основою місії є надання людям позитивних емоцій через високий стандарт якості, широкий асортимент та доступність продукції [2; 3].

Окреслення значущих проблем розвитку підприємництва в Україні, зокрема на ринках агропродуктової продукції, доцільно проводити з урахуванням всеосяжного забезпечення ефективного сталого розвитку сільських територій. Тут доцільним є впровадження концепції ауралістики. Підприємництво теж є слушним у сфері інжинірингу теплових процесів і систем в агропродуктовій сфері. Візія ТОВ «Ласунка» полягає в тому, щоб стати лідером ринку морозива в Україні та на міжнародному рівні, зберігаючи репутацію надійного виробника та інноваційної компанії. Підприємство вбачає своє майбутнє у сталому розвитку, розширенні виробничих потужностей, впровадженні сучасних технологій та зміцненні партнерських відносин з клієнтами і постачальниками. «Ласунка» прагне бути брендом №1 у свідомості споживача завдяки вдосконаленню сервісу та корпоративної культури [2; 3].

Відмітимо, що на сьогодні ТОВ «Ласунка» об'єднує п'ять підприємств, розташованих у містах України Дніпро, Тернопіль, Нікополь, що дозволяє забезпечувати широке охоплення ринку та ефективну логістику й «зелене» створення доданої вартості. Завдяки сучасному технологічному обладнанню, підприємство здійснює повний цикл виробництва, організацію внутрішніх бізнес-процесів на логістичних засадах, включаючи прийом та пастеризацію молока, виготовлення наповнювачів, виробництво вафельної продукції та фасування готового морозива [2; 3].

Отже, ТОВ «Ласунка» постає як одне з провідних вітчизняних підприємств у галузі виробництва морозива, яке поєднує багаторічний досвід, потужну виробничу базу та інноваційний підхід до розвитку. У проєкції удосконалення маркетингової товарної політики слід постійно розроблювати й впроваджувати комплекс заходів для вдосконалення товарного асортименту продукції підприємства. Одним із напрямів покращення ефективності може стати формування більш оптимального та рентабельного товарного асортименту, раціоналізація асортиментної політики.

Список використаних джерел

1. Касян С. Я., Смирнов С. О. Логістика дистрибуції та конкурентний бенчмаркинг в агропродуктовій сфері. *Вісник Дніпропетровського університету, серія: Економіка. Дніпропетровськ : ДНУ імені Олеся Гончара*. 2015. т. 23, №10/1. Випуск 9(3). С. 134–144.
2. Офіційний сайт ТОВ «Ласунка». URL: https://lasunka.com/
3. Фінансова звітність ТОВ «Ласунка». URL: https://clarity-project.info/edr/24440838/yearly-finances

Олександра ШАЛЕВА
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-4057-2789
Львівський торговельно-економічний університет

ЗАПОЧАТКУВАННЯ ТА ПРОВАДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Започаткування власної справи є формою вираження економічної свободи людини, можливістю реалізувати власні амбіції та досягнути фінансової незалежності, а право на ведення підприємницької діяльності, яка не заборонена законом, є одним із конституційних прав громадянина України (стаття 42 Конституції України).

В сучасних умовах однією з найбільш стійких галузей вітчизняної економіки залишається роздрібна торгівля: За інформацією Української Ради торгових центрів (УРТЦ) у березні 2025 р. Індекс самопочуття ритейлу (RWBI) зріс до 29,7 пунктів (у березні 2024 р. – 29,5 пунктів). Цей показник дозволяє оцінювати загальний стан торгівлі, враховуючи такі показники, як кількість відвідувачів у торговельних закладах, рівень зайнятості торгових площ і середні орендні ставки в торгових центрах [1].

Водночас 16% усіх своїх покупок українці здійснюють в Інтернеті. Згідно з даними пресслужби групи компаній EVO (власника найбільших у країні інтернет-магазинів) за 2024 р., в українському сегменті електронної комерції здійснено угод майже на 4 млрд дол. США, і це приблизно на 1/3 більше, ніж у 2023 [2]. Саме тому сфера електронної комерції є одним із найбільш перспективних напрямів для відкриття та провадження підприємницької діяльності.

Вирішальну роль для ефективності майбутнього онлайн-бізнесу відіграє вибір спеціалізації суб'єкта господарювання, тому слід провести аналіз ринку та визначення його перспективних сегментів. Для прийняття правильного рішення доцільно скористатися спеціальними інструментами: Google Keyword Planner (дозволяє аналізувати популярність пошукових запитів та визначати, які товари чи послуги цікавлять користувачів найбільше), Google Trends (допомагає відстежувати сезонність та динаміку інтересу до певних тем або продуктів, що дає змогу адаптувати асортимент під актуальні потреби), Serpstat та інші SEO-сервіси (надають можливість оцінити конкурентне середовище, аналізувати стратегії конкурентів та знаходити точки для власного росту) [3].

Однак слід взяти до уваги, що Закон України «Про електронну комерцію» встановлює категоричну заборону на онлайн-продаж вогнепальної та холодної зброї, радіоактивних матеріалів, наркотиків, неліцензованого ПЗ тощо.

Швидко й ефективно почати власну справу, встановити конкретні цілі та проміжні етапи в процесі їх досягання допомагає наявність детального бізнес-плану, який варто складати ще до запуску бізнесу. Складаючи бізнес-план для бізнесу в сфері електронної комерції, слід взяти до уваги, що для онлайн-торгівлі порівняно з традиційною зазвичай характерні нижчі стартові

інвестиції, швидша окупність проєкту та, водночас, досить високі витрати на якісну розробку сайту та систематичне просування його в мережі (наприклад, через сервіси Google Ads чи Google Shopping або із застосуванням технологій SMM). Також потрібно подбати про можливість застосування зручних форм оплати, безпеку платежів і швидку та відносно недорогу доставку (сьогодні онлайн-підприємці часто користуються послугами фулфілменту логістичних компаній).

Як вже зазначалося, важливу роль в електронній комерції відіграє якісна розробка сайту, через який буде здійснюватися продаж товарів чи послуг. Простий сайт-візитка може обійтися у 200-300 дол. США, а великий інтернет-магазин з індивідуальним дизайном та розширеним функціоналом коштуватиме від 5 до 150 тис. дол. Сучасний ринок також пропонує різноманітні платформи для створення інтернет-магазинів. Однією з них є Хорошоп (https://horoshop.ua/ua) – українська SaaS-платформа, що надає готові рішення для електронної комерції. Вона має простий інтерфейс, інтеграцію з оплатою та доставкою, а також адаптивний дизайн, що дуже важливо, оскільки сьогодні понад 90% покупців користуються смартфонами.

Слід зазначити, що державна реєстрація підприємницької діяльності забезпечує не лише ведення бізнесу на законних підставах, але й є необхідною умовою для співпраці з маркетплейсами (наприклад Rozetka чи Prom.ua) та рекламними сервісами.

Важливими кроками для практичної реалізації власного бізнесу є вибір організаційно-правової форми ведення бізнесу та КВЕД, який вказує на конкретний вид підприємницької діяльності, котрим займається суб’єкт господарювання. До найбільш популярних організаційно-правових формам у сфері електронної комерції належать фізичні особи – підприємці (ФОП) і товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Основним же КВЕД для роздрібних онлайн-торговців є 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет»: загальна кількість діючих суб’єктів господарювання за цим КВЕД на початок 2024 р. становила 44,4 тис. од. (у т. ч. 43,6 тис. ФОП), а їх сумарний роздрібний товарооборот склав 6,5 млрд. грн. [4].

У деяких випадках підприємцям можуть знадобитись додаткові КВЕД, пов’язані з електронною комерцією, наприклад 46.19 «Діяльність посередників у торгівлі продукцією широкого асортименту», 63.12 «Вебпортали» (КВЕД підходить для організації діяльності великого інтернет-магазину або маркетплейсу), 73.11 «Рекламні агентства», 73.12 «Посередництво в розміщенні реклами в ЗМІ».

Також слід обрати, буде суб’єкт господарювання перебувати на загальній чи спрощеній системі оподаткування: інформація про це також подається в заяві щодо державної реєстрації ФОП або юридичної особи). При цьому слід пам’ятати, що для спрощенців існують заборони на зайняття деякими видами діяльності, наприклад, діяльність у сфері організації та проведення азартних ігор і лотерей; діяльність у сфері фінансового посередництва (крім діяльності у

сфері страхування, яка здійснюється страховими агентами); діяльність з продажу предметів мистецтва та антикваріату тощо.

У разі застосування спрощеної системи оподаткування, суб'єкту господарювання слід визначити, яка її група буде застосовуватися. Онлайн-підприємці-спрощенці обирають II і III групу ЄП (I група підходить лише тим, хто займається роздрібною торгівлею з торговельних місць на ринку та наданням побутових послуг населенню, а до IV належать сільськогосподарські товаровиробники).

Основною умовою провадження деяких видів діяльності є наявність у суб'єкта господарювання відповідної ліцензії. Крім того, алкогольну та тютюнову продукцію можна продавати онлайн лише за наявності стаціонарного місця здійснення роздрібної торгівлі, яке має бути обладнане РРО/ПРРО, а продавати ліки через мережу мають право лише аптеки та їх структурні підрозділи.

Застосування РРО/ПРРО має бути обов'язковим для усіх суб'єктів підприємництва (в т. ч. у сфері електронної комерції) при здійсненні розрахункових операцій. Згідно ЗУ «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» такими операціями є:

1. приймання від покупця готівкових коштів, платіжних карток, жетонів тощо за місцем реалізації товарів (послуг);
2. видача готівкових коштів за повернутий покупцем товар (ненадану послугу), а у разі застосування банківської платіжної картки – оформлення відповідного розрахункового документа щодо оплати в безготівковій формі товару (послуги) банком покупця або, у разі повернення товару (відмови від послуги), оформлення розрахункових документів щодо перерахування коштів у банк покупця.

Винятками для використання РРО/ПРРО є ситуації, коли:

- товар оплачується грошовим переказом через номер IBAN;
- товар оплачується через касу банку, переказом на розрахунковий рахунок інтернет-магазину;
- товар оплачується через банківський термінал самообслуговування;
- безготівкова оплата здійснюється через QR-код, який перекидає її на розрахунковий рахунок суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел

1. Стешків Т. Як змінився індекс самопочуття ритейлу на початку 2025 року. URL: https://surl.li/mvhjug.

2. Гордієнко К. Український онлайн-бізнес в 2024: зростання трафіку на 64%. URL: https://surli.cc/lzmxft.

3. Як відкрити свій власний інтернет-бізнес з нуля в Україні (2025). URL: https://surl.li/vwsvcq.

4. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

Юрій ЗВІР
здобувач
ORCID: 0009-0005-2749-1916

Ігор МІЩУК
д.е.н., професор
ORCID: 0000-0001-5661-0164
Львівський торговельно-економічний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ

Провідною рушійною силою розвитку національної економіки традиційно вважається сектор підприємництва, функціонування якого сприяє формуванню конкурентного середовища та інтенсифікації розвитку народногосподарського комплексу країни, забезпеченню потреб споживачів у різноманітних товарах завдяки їх виробництву та подальшій реалізації, наповненню державного та місцевих бюджетів і вирішенню низки проблем соціального розвитку.

Місце, роль, зміст та актуальність розвитку підприємництва в суспільному та економічному розвитку визначаються, насамперед, через його функції. Саме функції підприємництва відображають його роль у цих аспектах як за прямої участі суб'єктів відповідної діяльності (юридичних і т. зв. ФОПів), так і опосередковано – через зовнішні впливи (як правило, стимулюючого характеру) з боку органів влади або міжнародних організацій. Зазначимо, що з позицій різних економічних шкіл і теорій перелік функцій підприємництва до цього часу залишається дискутабельним, але більшість дослідників, зважаючи на сутність, ознаки та цілі провадження, в якості базових (або ж – традиційних) відносять до нього такі функції, як: ресурсна функція; організаційна функція; функція економічної активності; інноваційна функція; інвестиційна функція; креативна функція; фінансово-економічна функція; соціальна функція. Також має визнання в експертному середовищі віднесення до кола базових таких функцій підприємництва, як функції конкуренції, споживчої функції, функції стимулювання прогресу, реляційної функції, функції співробітництва, глобалізаційної функції, іміджевої функції, функції рівності (або ще – рівності та вибіркового стимулювання) та ін.

Значна частина функцій з цього переліку має тісний зв'язок з вирішенням актуальних соціальних проблем: наприклад, функції рівності та вибіркового стимулювання в підприємництві означають, що різні категорії населення мають приблизно однакові можливості в його провадженні, а при недостатньо сприятливих умовах і досвіді можлива додаткова їхня підтримка. Зокрема, одним з потужних напрямків підтримки рівності є жіноче підприємництво. Міжнародні організації фінансують багато проєктів, що орієнтовані саме на підтримку власної справи жінок. Щодо цього є певна специфіка, адже жінки тяжіють до підприємництва у сферах, що більше відповідають їхнім інтересам, а саме освіті, торгівлі товарами й надання послуг для дітей, харчовій промисловості, маркетингу і SMM, соціальному підприємництві [1, с. 53].

Реалізація таких функцій може набувати особливої вагомості в умовах, коли суспільство та економіка потрапляють в т. зв. екстремальні умови, викликані впливом надзвичайних природних явищ, техногенних катастроф, збройних конфліктів та війн та ін. Це зумовлює кардинальні зміни в переліку функцій підприємництва, які виходять на перший план та підлягають першочерговій реалізації. До таких функцій підприємництва в екстремальних умовах можна віднести функції адаптації, оптимізації, релокації, віртуальної мобільності, локалізації, відповідальності за персонал, антикризового управління, а також – споживчо-орієнтовану, інфраструктурну функцію та функцію вибіркового стимулювання.

Хоча провадження підприємництва потребує умов рівності (дана функція виділена серед базових), в екстремальних умовах виникають ситуації, що підвищують потребу стимулювання економічної активності окремих категорій населення. Часто це молодіжне підприємництво, що важливе для збереження потенціалу молоді та зниження її зовнішньої еміграції. Молодіжне підприємництво потребує особливої уваги з боку влади, адже воно є основою для формування середнього класу і стабільності в майбутньому, створює умови для зайнятості та реалізації молоді.

З позиції відповідальності держави важливим є ветеранське підприємництво, яке є одним з форм соціально-економічної реінтеграції ветеранів, окрім сприяння традиційному працевлаштуванню [2, с. 38]. - Підприємництво в даному аспекті має виконувати функцію вибіркового стимулювання, яка має підтримуватись зовнішніми стейкхолдерами – як правило, міжнародними організаціями та національними урядами.

Окремо слід звернути увагу на вибіркове стимулювання діяльності мікро-, малих і середніх підприємств. Переваги цього підтверджують розвинуті держави, які значні ресурси спрямовують на стимулювання малих форм підприємництва, що, хоча і є гнучкішими в порівнянні до великих підприємств, та інноваційно орієнтованими (приклад – стартапи), однак більш вразливими до умов нестабільності. В Україні ж, на думку У. Бережницької, досі не було сформоване сприятливе інституційне середовище для малого і середнього підприємництва, що є необхідною умовою розвитку економіки, інновацій та соціалізації ринку [3, с. 23].

Список використаних джерел

1. Краус Н., Краус К., Поченчук Г. Жіноче підприємництво: ризики, інструменти підтримки, механізми реалізації. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 46–59. https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.46.59

2. Мальований М. І., Улянич Ю. В. Зарубіжний досвід професійної та соціальної адаптації військових. *Вісник соціально-економічних досліджень.* Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 3-4(86-87). С. 38–47. https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(86-87).2023.38-47

3. Бережницька У. Мале і середнє підприємництво – інститут розвитку національної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 18–24. https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.3

Василь МАГАС
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-3279-244X
Львівський національний університет імені Івана Франка

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СЕЛІ

Підприємництво у розумінні Людвіга фон Мізеса та інших представників австрійської економічної школи є невід'ємною складовою людської діяльності. У діях будь-якої людини, спрямованої на досягнення цілей, які вона ставить перед собою, простежується елемент підприємництва.

Успіх підприємця ґрунтується на його вмінні правильно прогнозувати можливості отримання підприємницького прибутку. Наявність універсальної формули, яка б давала змогу прогнозувати майбутнє, зробила б підприємницьку діяльність непотрібною. На передній план тоді б вийшли науковці та чиновники. Проте підприємницьке відкриття не здобувається завдяки якомусь чіткому, методологічно обґрунтованому алгоритму пошуку необхідних знань.

Ключова роль у виявленні підприємницького знання належить конкуренції. Вона є тим зовнішнім чинником, який спонукає кожного індивідуума до максимального виявлення знань, навичок та вмінь щодо напрямів і способів застосування наявних у його розпорядженні факторів виробництва чи можливостей залучення їх зі сторони.

Теоретично можливості для підприємницької діяльності зникають лише за стану «досконалої конкуренції». Але цей стан є практично недосяжним, оскільки неминуче руйнується із появою нових підприємницьких рішень. Тобто можна стверджувати, що підприємництво та конкуренція за своєю природою мають нескінченний внутрішній потенціал розвитку.

Виходячи із вищенаведених теоретичних постулатів, причини, які стримують розвиток підприємництва треба шукати не у відсутності якихось внутрішніх та/чи зовнішніх позитивних стимулів, без яких підприємницький елемент людини не виявляється, а скоріше в наявності якихось зовнішніх негативних чинників, що його обмежують та/чи пригнічують.

Задля цілей формування економічної політики ці чинники умовно можна розділити на дві групи. Перша – умовно природні, або об'єктивно зумовлені негативні чинники. Вони залежать від природно-географічних, демографічних, соціально-політичних, економічних та інших умов. Можливості щодо їх усунення чи пом'якшення через заходи економічної політики є обмеженими або малоефективними. Друга група – умовно штучні, або сформовані обмеження розвитку підприємництва. Для таких їхнє усунення може бути спеціальним завданням економічної політики.

В Україні сьогодні практично немає об'єктивних чинників, які б обмежували розвиток підприємництва та конкуренції. Що стосується села, то з високою мірою умовності до них можна віднести хіба що низький рівень доходів сільського населення, що зумовлює обмежений потенціал

внутрішнього ринку, та наявність значних демографічних проблем. Проте, цей чинник усувається не інакше, як через розвиток підприємництва та конкуренції.

Умовно штучні, або сформовані, обмеження розвитку підприємництва прямо зумовлені діяльністю державних органів влади. Якщо враховувати те, що в основі підприємницької діяльності лежить прагнення отримати підприємницький прибуток, то, напевно, негативний вплив матимуть будь-які заходи державної політики, що ведуть до зменшення цього прагнення. Вони можуть мати прямий і непрямий демотивуючі впливи.

Прямий демотивуючий вплив мають заходи, які або зменшують потенційний дохід, або ведуть до зростання витрат підприємницької діяльності. Сюди потрібно віднести наступне.

1) Прямі й непрямі податки. Надмірне податкове навантаження, особливо для малого та середнього бізнесу, знижує мотивацію до ведення підприємницької діяльності. Прямі податки (на прибуток, доходи) та непрямі (ПДВ, акцизи) часто становлять суттєвий фінансовий тягар для сільських підприємців, які працюють в умовах низької купівельної спроможності населення та нестабільного попиту.

2) Витрати, пов’язані з виконанням регуляторних вимог. Обов’язкові дозволи, ліцензії, сертифікації, перевірки, звітність тощо потребують додаткових витрат часу й коштів. Для підприємців у сільській місцевості, де доступ до юридичних чи консалтингових послуг обмежений, це створює суттєві перешкоди.

3) Ризики, зумовлені непередбачуваністю економічної політики. Часті зміни податкового законодавства, умов кредитування, державних програм підтримки, а також відсутність сталості в економічній політиці загалом підвищують трансакційні витрати та унеможливлюють довгострокове планування.

4) Неофіційні (корупційні) платежі. Корупція, зокрема при отриманні дозволів, участі в державних закупівлях, проходженні перевірок, тягне за собою додаткові витрати. Це особливо критично для сільських підприємців, які мають обмежені ресурси й можливості захисту своїх прав.

5) Інші обмеження (державні регульовані ціни, монополії, обмежений доступ до ринків тощо). Регульовані ціни на енергоносії, транспортні послуги чи сільськогосподарську продукцію можуть робити бізнес економічно невигідним. Також серйозною проблемою є залежність від великих посередників або монополістів, слабка інфраструктура й обмежений доступ до збуту.

Непрямий демотивуючий вплив мають усі прямі і непрямі механізми перерозподілу доходів, існування яких зумовлене діями владних структур. Вони призводять або до зниження, або до спотворення мотивації всіх без винятку учасників ринку.

До прямих механізмів перерозподілу належать, насамперед, державні інвестиції, субсидії, цільові трансферти та інші форми бюджетних видатків, спрямованих на підтримку конкретних підприємств, територій або соціальних груп. Часто такі видатки зосереджуються на великих аграрних підприємствах

або окремих регіонах, тоді як дрібні сільські підприємці залишаються поза увагою. Постійна підтримка у вигляді дотацій може знижувати мотивацію до інновацій, ефективності та конкурентної боротьби. При цьому доступ до державних програм часто ускладнений непрозорими критеріями, надмірними вимогами або корупційною складовою.

Непрямі механізми перерозподілу включають регульовані ціни, податкові пільги, інфляційні процеси, обмінні курси тощо, які опосередковано впливають на розподіл ресурсів у економіці. Політика сприяння монополізації у першій та третій сферах АПК та економіці в цілому зменшує рентабельність підприємницької діяльності. Надання податкових чи митних пільг окремим учасникам ринку створює нерівні конкурентні умови, що дискримінують малих підприємців. Знецінення доходів і зростання собівартості продукції внаслідок інфляції та нестабільності валютних курсів призводить до невизначеності в бізнес-плануванні та стримування інвестиційної активності.

Хоча прямі та непрямі механізми перерозподілу можуть бути корисними в окремих випадках на регіональному рівні, їх непрозоре або неефективне застосування часто створює викривлення ринкового середовища, посилює нерівність та гальмує розвиток малого й середнього підприємництва на селі.

Що стосується умовно штучних, або сформованих, обмежень розвитку підприємництва, то вони не завжди є, і не обов'язково мають бути результатом цілеспрямованих дій. Зазвичай вони є непланованим наслідком домінування в суспільстві певних ідей, цінностей, традицій, норм поведінки і т.д. Вони можуть змінюватися під впливом школи, церкви, ЗМІ і т.п.

Проводячи оцінку впливу державного регулювання на розвиток сільського підприємництва загалом, потрібно розмежовувати: а) регулювання як встановлення однакових для усіх обмежень чи додаткових вимог для виходу на ринок; б) регулювання, яке має на меті *спрямування* підприємницької діяльності, тобто визначення конкретних форм і напрямів економічного розвитку.

Перше призводить до зростання витрат підприємницької діяльності, проте, якщо воно стосується всіх без винятку суб'єктів ринку і відбувається не настільки, щоб створилися умови для отримання ефекту на масштабі, воно не впливає негативно на роботу ринку.

Друге ж передбачає, що регулятор уже володіє знаннями, які належить ще відкрити підприємцям. Це суперечить викладеним вище теоретичним постулатам.

Особливості підприємництва та конкуренції полягають у тому, що проблеми їх розвитку зазвичай вирішуються тільки еволюційним чином, тобто «знизу», за умови, якщо усунуто перепони, що стоять їм на заваді. Домінуючі нині в Україні підходи, в основі яких лежать методи стимулювання, регулювання, програмування і т.п., застосування яких здійснюється «зверху» тими чи іншими владними органами, є несумісними із вирішенням проблем такого роду.

Андрій КОЛОДІЙ
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-9320-6379
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ФІНАНСИ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки фінанси бізнесу відіграють ключову роль у забезпеченні реалізації інвестиційної політики суб'єктів господарювання. Вони не лише виступають джерелом формування інвестиційного капіталу, а й формують фінансові механізми, за допомогою яких підприємства здатні реалізовувати стратегічні цілі економічного зростання. Інвестиційна політика як складова загальної фінансової стратегії підприємства забезпечує системне управління ресурсами, ризиками й результатами інвестування в довгостроковій перспективі.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації фінансової діяльності бізнесу до умов динамічного зовнішнього середовища, зокрема – до викликів воєнного часу, інфляційного тиску, валютної нестабільності та зниження інвестиційної привабливості країни. Як свідчить аналітика, у 2024 році інвестиційний клімат України залишається вразливим через сукупність політичних, економічних та безпекових ризиків [3]. Це, у свою чергу, потребує удосконалення підходів до управління фінансами бізнесу, що виконують функцію фінансового «провідника» інвестиційної активності.

Також актуальним є пошук ефективних джерел фінансування інвестиційних проєктів – як внутрішніх (нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування), так і зовнішніх (банківське кредитування, лізинг, венчурний капітал тощо), що прямо впливають на якість реалізації інвестиційної політики підприємств [2]. У цьому контексті дослідження теоретико-методологічних засад фінансів бізнесу як інструменту реалізації інвестиційної політики є особливо важливим для підвищення ефективності фінансового управління в підприємницькій діяльності.

Фінанси бізнесу є складовою частиною загальної фінансової системи економіки та формують ресурсну основу для забезпечення ефективної підприємницької діяльності, включно з інвестиційною. Як зазначено у фаховій літературі, фінанси бізнесу виконують не лише обслуговуючу, а й формотворчу функцію у процесі реалізації інвестиційної політики, забезпечуючи відповідність між стратегічними завданнями підприємства та його інвестиційними можливостями [1].

Ключовими функціями фінансів бізнесу в контексті реалізації інвестиційної політики є:

- акумулятивна – формування фінансових ресурсів із різних джерел: прибуток, амортизаційні відрахування, емісія цінних паперів, банківські кредити, державна допомога тощо;

- розподільча – визначення пріоритетів інвестування: реальні чи фінансові інвестиції, модернізація основних засобів чи інноваційні проєкти;
- контрольна – оцінка ефективності реалізованих інвестиційних рішень через систему показників (NPV, IRR, DPP);
- антикризова – забезпечення гнучкості в умовах макроекономічної нестабільності.

Управління інвестиційною діяльністю передбачає системний підхід, що включає стратегічне планування, фінансове прогнозування, управління ризиками та моніторинг результатів. Сучасна методологія визначає інвестиційну політику як частину корпоративної стратегії, яка забезпечує сталий розвиток підприємства шляхом ефективного використання фінансового капіталу [2].

Фінансовий капітал, за визначенням науковців, охоплює грошові кошти, банківські депозити, цінні папери та інші активи, що можуть бути використані для інвестування. Його доступність, вартість і рівень ризику є визначальними факторами інвестиційної активності бізнесу. Автори наголошують, що в умовах макроекономічної нестабільності, високої інфляції та змін регуляторного середовища прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень потребує глибокого аналізу всіх складових фінансового капіталу [2].

Реалізація ефективної інвестиційної політики також передбачає вибір оптимальної структури джерел фінансування. За сучасною класифікацією, підприємства можуть використовувати:

- власні кошти (нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування);
- позикові кошти (банківські кредити, облігаційні позики);
- залучені кошти (інвестиції акціонерів, спільні проєкти, державні програми підтримки).

Як зазначають В.В. Боковець і О.О. Мороз, оптимізація структури капіталу є визначальним чинником у забезпеченні прибутковості інвестиційного проєкту та зменшенні ризику втрати фінансової стійкості підприємства. Вони також підкреслюють значення планування інвестиційних потоків, що мають властивість нерівномірності у часі та потребують ретельної координації з операційною діяльністю бізнесу [1].

Окремої уваги заслуговує проблема інвестиційних ризиків, які зазвичай перевищують рівень ризику у сфері поточної операційної діяльності. Це пояснюється довгостроковим характером інвестицій, часовим лагом між вкладеннями та очікуваним прибутком, а також невизначеністю зовнішнього середовища. У зв’язку з цим, фінансові моделі управління ризиками повинні включати механізми страхування, диверсифікації та сценарного аналізу.

Не менш важливим аспектом є забезпечення фінансової гнучкості, яка дозволяє підприємству реагувати на зміну умов фінансування, валютних коливань або зміну процентних ставок. У дослідженні Цибулька Ю.О. обґрунтовано, що гнучка модель фінансового забезпечення інвестицій повинна включати можливість перегляду джерел фінансування залежно від динаміки макроекономічних показників і політичної ситуації [3].

Варто наголосити також на необхідності синергії між фінансами бізнесу та інституційним середовищем. Недостатній розвиток фінансового ринку, обмежений доступ до кредитування, недосконалість законодавства щодо інвесторів – усе це знижує інвестиційну активність підприємств. Тому важливо розглядати фінанси бізнесу не лише в межах корпоративного управління, а і в контексті загальноекономічної політики держави.

Таким чином, фінанси бізнесу є не просто джерелом інвестиційних ресурсів, а й цілісним інструментом стратегічного управління розвитком підприємства. Їх ефективне використання прямо впливає на формування, реалізацію та коригування інвестиційної політики у відповідь на динаміку внутрішнього й зовнішнього середовища.

Фінансовий капітал виступає центральним елементом інвестиційного процесу, від доступності, вартості та структури якого залежить рівень інвестиційної активності підприємства. Успішне фінансування інвестиційних проєктів потребує комплексного підходу: ретельного планування, адаптивного фінансового менеджменту, ефективного ризик-менеджменту та прозорої системи контролю. Залучення як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів має базуватись на принципах оптимізації структури капіталу, забезпечення його ліквідності й зменшення ризиків [1; 2].

Окреме значення має зовнішнє середовище. Інституційні бар’єри, політична нестабільність, обмежений доступ до фінансових інструментів стримують реалізацію повноцінної інвестиційної політики на рівні підприємств. Це підтверджує необхідність державної участі у формуванні сприятливого інвестиційного клімату, розвитку фінансової інфраструктури та запровадженні стимулюючих інструментів для бізнесу [3].

Таким чином, фінанси бізнесу є не лише функціональним забезпеченням інвестиційної діяльності, а й основою для формування сталого розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та адаптивності до викликів економічного середовища. Наукова та практична актуальність даної теми обумовлює потребу в подальших дослідженнях інструментів оптимізації фінансового забезпечення інвестиційної політики у контексті цифровізації економіки, глобалізації фінансових ринків та переходу до нових моделей економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Боковець В. В., Мороз О. О. Управління інвестиціями : навч. посіб. Вінниця : ВФЕУ, 2023. 186 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2024/-Bokovets_2023_186.pdf

2. Котвицька Н. М., Лелюх І. В., Ковальов К. А. Фінансовий капітал і його вплив на інвестиційні рішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 38–42.

3. Цибулько Ю. О. Сучасний стан інвестиційної політики в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2024. Т. 35 (74), № 4. С. 152–157.

Валентин СМОЛІНСЬКИЙ
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-5482-8263
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ОПТИМІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У контексті цифрової трансформації сучасних підприємств підвищується значущість застосування оптимізаційних моделей для вдосконалення процесів управління. Формалізація управлінських задач у вигляді математичних моделей дозволяє не лише мінімізувати ресурси та ризики, а й забезпечити стратегічну адаптивність систем до умов динамічного ринку. Інтеграція системного аналізу як методологічної основи з інструментами інформаційних технологій формує підґрунтя для побудови ефективних рішень на основі доказових даних (data-driven decision making) [1].

До ключових напрямів математичного моделювання належать: лінійне та цілочисельне програмування для оптимізації ресурсного забезпечення, стохастичне моделювання для аналізу ризиків в умовах невизначеності, а також методи динамічного програмування для задач з часовими залежностями. У поєднанні з алгоритмами машинного навчання (регресійне моделювання, кластеризація, дерева рішень) та інтелектуального аналізу даних (data mining) моделі набувають здатності до самонавчання та адаптації [2].

Застосування програмних середовищ MATLAB/Simulink, Python (зокрема бібліотек Scikit-learn, PuLP, Pandas), R, Julia, а також спеціалізованих рішень на кшталт IBM ILOG CPLEX Optimization Studio, Gurobi та AnyLogic, дозволяє реалізовувати складні оптимізаційні сценарії з багатьма змінними та обмеженнями. Візуалізація результатів моделювання в інтерактивному вигляді забезпечує зрозумілість і прозорість рішень для менеджменту.

На рівні прикладного програмного забезпечення важливу роль відіграють ERP-системи (SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics), CRM-системи (Zoho, Salesforce), SCM-платформи (Infor, Blue Yonder) та бізнес-аналітика (BI) (Power BI, Qlik, Tableau), які забезпечують інтеграцію моделей у контекст реальних бізнес-процесів. Вбудовані оптимізаційні модулі дозволяють здійснювати автоматичний аналіз альтернатив, оцінку сценаріїв, ранжування рішень за багатокритеріальними показниками. Відповідно, інформаційні технології виступають не лише інструментом обробки даних, а й активним компонентом прийняття рішень.

Окремо слід відзначити роль хмарних обчислень (Google Cloud, AWS, Azure), що дозволяють реалізовувати оптимізаційні моделі у вигляді мікросервісів з гнучкою масштабованістю, API-доступом та інтеграцією в корпоративні платформи. Системи класу PaaS та SaaS значно скорочують час впровадження та дозволяють підприємствам малого і середнього бізнесу

отримати доступ до аналітичних функцій, які раніше були доступні лише великим корпораціям [3].

Таблиця 1. – **Приклади інформаційних систем з вбудованими оптимізаційними модулями***

Назва системи	Тип системи	Оптимізаційна функціональність	Приклад застосування в АПК
SAP ERP	ERP	Управління ресурсами, планування виробництва	Планування посівної кампанії
IBM ILOG CPLEX	Solver	Лінійне / нелінійне програмування	Оптимізація логістичних маршрутів
Power BI + Python	BI / аналітика	Побудова моделей та візуалізація сценаріїв	Моніторинг енерговитрат агропідприємств
AnyLogic	Симуляція	Моделювання процесів, системна динаміка	Аналіз сезонності попиту
Gurobi + Python	Solver / API	Математична оптимізація великих моделей	Планування збору врожаю

*Сформовано автором на основі джерел [1-3]

У сучасних умовах глобальної цифровізації також зростає роль інтеграційних платформ, які об'єднують функціональні можливості аналітики, управління даними та оптимізаційного моделювання в єдиному середовищі. Наприклад, середовище KNIME або RapidMiner дозволяє створювати візуальні робочі потоки для обробки даних, інтегруючи машинне навчання, оптимізацію та виведення результатів у зручному форматі. Це відкриває нові можливості для побудови адаптивних моделей, здатних до автоматичної корекції залежно від зміни зовнішніх умов.

Іншим важливим напрямом є впровадження цифрових двійників (Digital Twins), які відтворюють у реальному часі поведінку об’єкта управління та дозволяють тестувати різні сценарії оптимізації без ризику для реального бізнесу. Поєднання цифрових двійників з IoT (Internet of Things), технологіями предиктивної аналітики та агентного моделювання формує новий рівень операційної стійкості підприємств [2].

Також доцільно виділити роль концепції Industry 4.0, яка передбачає активне використання кіберфізичних систем, автоматизованих рішень та Big Data для досягнення максимальної продуктивності. У цьому контексті оптимізаційні моделі переходять від класичних до самонавчальних, що дозволяє знижувати людський фактор у процесах ухвалення рішень. Наприклад, у виробничих підприємствах моделі оптимізації розкладу завантаження обладнання можуть самостійно адаптуватися до несподіваних збоїв або змін у попиті.

В українських реаліях, зокрема в агропромисловому секторі, транспортній та логістичній галузях, актуальним є впровадження гібридних оптимізаційних моделей, що поєднують елементи стратегічного, тактичного та оперативного управління. Наприклад, модель управління запасами з урахуванням ймовірності попиту та логістичних затримок може будуватися на основі методів

стохастичної оптимізації з багатошаровими мережами ухвалення рішень. GPS-трекінг та IoT-сенсори дозволяють оперативно оновлювати вхідні параметри моделей у режимі реального часу, що забезпечує актуальність рішень.

Сучасна практика включає застосування комплексного системного аналізу (CSA), що передбачає побудову ієрархічних структур цілей (goal structuring), логічних моделей залежностей між параметрами (influence diagrams), та використання метаевристик (генетичні алгоритми, табу-пошук, симульоване відпалу) для пошуку глобальних оптимумів у задачах з великою кількістю обмежень.

Використання стратегічної аналітики, методів SWOT, PEST та сценарного аналізу дозволяє вбудовувати оптимізаційні моделі у ширший контекст стратегічного управління. Такі моделі спрямовані не лише на зменшення витрат, але й на формування конкурентної стратегії, адаптованої до турбулентного середовища. Важливою умовою успішної реалізації подібних підходів є якість вхідних даних, культура прийняття рішень в організації та цифрова зрілість підприємства [1].

Таким чином, системний підхід до управління підприємством з використанням оптимізаційних моделей та сучасних інформаційних технологій дозволяє формувати нову парадигму ефективного, адаптивного та стійкого управління. Перспективи подальших досліджень пов’язані з глибшою інтеграцією інструментів штучного інтелекту в реальні бізнес-моделі та розробкою крос-платформених рішень для середнього та малого бізнесу в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Aktepe A., Soner S. A hybrid decision support system based on optimization and big data for enterprise resource planning // *Decision Analytics Journal*, 2022, vol. 4. URL: https://doi.org/10.1016/j.dajour.2022.100117.

2. Ramirez J., Xu H. Digital twins and real-time optimization in smart manufacturing // *Journal of Manufacturing Systems*, 2023, vol. 68, pp. 55–68. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2023.01.007.

3. Абакумов В. О., Ковальчук С. О. Хмарні технології в системах підтримки прийняття рішень підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості* (online), 2021. URL: https://doi.org/10.32703/print/2664-2965-2021-75-146-152.

Володимира МІГА
к.е.н., доцент
ORCID: 0009-0001-2143-2078
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Володимир ОЛІХОВСЬКИЙ
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-4651-3835
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Андрій ПРИСТАЙ
студент
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Науковці визнають, що оперативне управління має чіткий зв’язок із загальною стратегією підприємства, вимагає розроблення точних оперативних планів і систематичного моніторингу їх виконання. Його головна мета – забезпечення ефективної реалізації виробничих процесів з урахуванням специфіки конкретного підприємства.

Цей вид управління охоплює п’ять основних напрямів:

1. **Інформаційне забезпечення** оперативної діяльності;
2. **Управління виробничими процесами** – планування, організація, складання графіків, видача виробничих завдань, контроль витрат;
3. **Матеріально-технічне забезпечення і збут** продукції;
4. **Планово-фінансова діяльність**, що включає бюджетування та контроль фінансових потоків;
5. **Управління персоналом** – прийом, підвищення кваліфікації, адаптація, ротація та навчання кадрів [9].

У дослідженнях фінських економістів Т. Санталайнена, Е. Воутилайнена, П. Поренне та І.Х. Ніссінена визначено, що основою управлінської системи є **орієнтація на результати**. Управління результатами включає етапи планування, виконання та контролю, а також забезпечує досягнення поставлених цілей на всіх рівнях підприємницької діяльності. Згідно з цим підходом, оперативне управління розглядається як безперервний вплив на організацію з метою реалізації поставлених завдань.

Результати досліджень вітчизняних і зарубіжних учених дозволили сформувати концептуальну основу для осмислення сутності оперативного управління. Так, А.І. Ільїн і Л.М. Синиця, спираючись на підходи класиків управління (А. Файоля, Г. Емерсона, Ф. Тейлора, Г. Форда), розглядають оперативне управління як систему управлінських функцій, об'єднаних у єдиний **управлінський цикл** [11].

Українські дослідники, зокрема В.М. Нелеп, наголошують на зростанні значущості оперативного планування в умовах нестабільності, розглядаючи

його як один з ключових інструментів оперативного управління. Тарасюк Г.М. та Шваб Л.І. підкреслюють важливість планування для прийняття рішень, а Федулова Л.І. – значення сучасних ІТ-рішень у забезпеченні ефективності процесів оперативного управління.

Інші дослідники – Н.І. Новицький і В.П. Пашуто – акцентують на нормативному забезпеченні та регламентації процесів як основі раціонального функціонування підприємства, тоді як В.Н. Єсаулов і С.Г. Чернета розширюють розуміння сутності оперативного управління через поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників впливу [4].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що **оперативне управління операційною діяльністю підприємства** є важливою ланкою всієї управлінської системи. Воно передбачає реалізацію комплексу управлінських дій, спрямованих на досягнення встановлених виробничих завдань у рамках запланованих ресурсів і термінів. Його ефективність забезпечується завдяки використанню сучасних інструментів, аналізу поточної інформації, гнучкості управлінських рішень і здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Основними складовими оперативного управління є:

1. **Планування та визначення оперативних цілей**, які відображають конкретні завдання та дії для реалізації стратегічних орієнтирів підприємства. Ці цілі мають бути чіткими, вимірюваними та такими, що підлягають контролю.
2. **Моніторинг і контроль за виконанням завдань**, що включає постійний аналіз показників ефективності виробничих процесів, виявлення відхилень і прийняття рішень щодо їх усунення.
3. **Управлінські рішення на основі аналітичних даних,** які передбачають корекцію планів, оптимізацію використання ресурсів та вирішення виробничих проблем з урахуванням ситуаційних факторів.
4. **Забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами підприємства,** зокрема через налагоджену комунікацію, координацію дій та досягнення спільних результатів.

На керівників підприємств покладено завдання щодо виконання значного обсягу аналітичних, облікових і контрольних функцій. Важливим етапом оперативного управління є оперативне планування та регулювання виробництва. Це складний комплекс взаємопов’язаних процесів, що забезпечують підготовку, прийняття та реалізацію оперативних рішень, а також визначення ефективних засобів і методів їх впровадження.

Функція контролю дає можливість керівнику своєчасно реагувати на відхилення, виявляти слабкі місця у виробництві, з’ясовувати причини порушень і оперативно вживати коригувальні заходи. На практиці контроль зазвичай зосереджений на ключових сферах діяльності, а його види визначаються метою та змістом контрольних заходів [3].

На сучасному етапі для забезпечення зручності та наочності контролю широко застосовуються засоби візуалізації, що дозволяють оперативно

зіставляти фактичні та планові показники. До таких засобів належать планшети, електронні табло, графіки, схеми та інші візуальні інструменти.

Узагальнюючи теоретичні засади оперативного управління операційною діяльністю підприємства, можна стверджувати, що ця система є невід'ємною складовою загального менеджменту. Вона охоплює всі напрями функціонування підприємства, сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності й якості виробництва, зниженню витрат і, відповідно, зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Планування посідає важливе місце в системі оперативного управління, оскільки воно спрямоване на розробку та ухвалення короткострокових управлінських рішень, які відображаються у відповідних формах оперативних планів.

Основні функції оперативного планування включають:

- забезпечення узгодженої взаємодії між трудовими ресурсами, технічним обладнанням і матеріальними засобами;
- організацію календарного узгодження виконання різних сільськогосподарських операцій із відповідним матеріально-технічним забезпеченням;
- раціональне використання виробничих ресурсів через ефективну організацію трудових процесів та якісне виконання технологічних процедур.

Оперативні плани повинні забезпечувати скоординовану діяльність усіх підрозділів підприємства – як виробничих, так і обслуговуючих – задля збільшення обсягів продукції, підвищення продуктивності праці та оптимального використання наявних ресурсів

При цьому слід враховувати специфіку сільськогосподарської діяльності: агротехнічні терміни, фізіологічні особливості тварин, кліматичні й природні умови тощо [12, с. 122].

Список використаних джерел

1. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища *Вісник ХДУ Серія Економічні науки* Херсон, 2018 Том 3 № 30: С.70-73.
2. Бай С.І. Операційний менеджмент. навч.посіб. / С.І. Бай, І.В. Іванова Н.В. Микитенко Київ: КНТЕУ, 2004. - 188 с.
3. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК.* 2016. № 4 С. 13
4. Кирилов Ю.Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації *Економіка АПК.* 2016. № 5 С. 23
5. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 200 с.
6. Макогон В.В. Застосування критерію узгодження інтересів власників і працівників для оцінки ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК.* 2015. № 7 С. 93

7. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка.* 2021.

8. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. КИЇВ : “Центр навчальної літератури”, 2004. 366 с.

9. Операційний менеджмент: навчальний посібник / за ред. В.І. Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2008. 664 с.

10. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: підручник. Львів: Магнолія плюс, 2005. 400 с.

11. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний ун-т ім. В. В. Докучаєва, 2013. 274с.

12. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт.* 2022. № 2. С. 50-56.

Юрій ІВАНІЦЬКИЙ
аспірант
ORCID: 0009-0004-0789-2774
Національний університет «Львівська політехніка»
Ігор ІВАНІЦЬКИЙ
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0001-8857-257X
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В умовах сучасного ведення господарської діяльності однією з ключових проблем, з якою стикаються аграрні підприємства, є реалізація виробленої продукції. Вже на етапі планування виробництва кожен виробник визначає обсяги та номенклатуру товарної продукції, розуміючи необхідність її подальшого збуту кінцевому споживачу з метою забезпечення прибутковості та справедливої компенсації витрачених ресурсів.

Процес збуту розпочинається після завершення виробництва продукції та охоплює комплекс дій, спрямованих на встановлення взаємозв'язку між виробником і споживачем. Збут виконує важливу роль як одна з маркетингових функцій, що охоплює координацію комерційної діяльності, організацію обміну, передачу прав власності на продукцію, а також сприяє відтворенню, узгодженню попиту з пропозицією та реалізації стратегічних цілей підприємства. Аналіз наукових джерел із питань збутової політики дозволяє розмежувати поняття «збут» і «реалізація»: під реалізацією здебільшого розуміють продаж товарів, послуг або їх перепродаж з подальшим отриманням грошових надходжень, тоді як збут охоплює ширше поняття – процес продажу продукції, виробленої підприємством, із метою отримання доходу.

Збутова політика підприємства – це сукупність принципів, методів та управлінських рішень, спрямованих на організацію процесу реалізації продукції та ефективне управління збутовою діяльністю в межах обраних ринкових сегментів. Її ключовим завданням є забезпечення повного задоволення платоспроможного попиту споживачів шляхом пропозиції конкурентоспроможної продукції, що, у свою чергу, сприяє отриманню прибутку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Стратегічною метою збутової політики виступає досягнення стабільного положення підприємства на ринку та формування його позитивного іміджу серед споживачів.

У широкому розумінні збут охоплює весь комплекс дій, пов'язаних з організацією логістичних процесів, таких як транспортування, зберігання, формування запасів, доопрацювання продукції, її просування до оптової та роздрібної мережі, підготовка до продажу, пакування та безпосередня

реалізація. Основна мета цього процесу полягає в задоволенні потреб споживачів та отриманні прибутку. У вузькому розумінні під збутом мають на увазі процес прямої взаємодії між продавцем і покупцем, що орієнтований на укладення угод, отримання прибутку та потребує від учасників відповідних знань, навичок і високого рівня торгової кваліфікації.

Серед ключових чинників, що ускладнюють реалізацію сільськогосподарської продукції, слід виокремити недосконаліть чинної системи ціноутворення, нерозвинену ринкову інфраструктуру, втрату ефективних зв'язків між виробниками та споживачами, обмежений доступ до актуальної ринкової інформації, а також недостатню підтримку вітчизняних аграріїв з боку держави. Незважаючи на те, що агровиробники мають юридичний статус вільних підприємців, на державному рівні для них досі не створено повноцінних умов для функціонування ефективної інфраструктури та справедливої конкуренції в системі просування продукції.

Унаслідок цього аграрні підприємці, з одного боку, самостійно визначають напрями реалізації продукції, розширюють клієнтську базу, співпрацюють з посередниками, здійснюють поставки до інших регіонів, тобто мають певні можливості для ведення торгівлі. З іншого боку, надмірна фрагментація каналів збуту спричиняє труднощі з реалізацією продукції на місцевих ринках. Це змушує виробників продавати її за несприятливими умовами, що негативно позначається на фінансових результатах господарської діяльності. Таким чином, проблема організації збуту та вдосконалення механізмів реалізації аграрної продукції залишається вкрай актуальною.

Для визначення значущості збутової діяльності в системі управління підприємством важливо окреслити її основні цілі, завдання та функціональні особливості. Збутова діяльність сільськогосподарських підприємств передбачає своєчасну реалізацію виробленої продукції за прийнятними ринковими цінами, а також гармонізацію взаємовідносин між товаровиробником і кінцевим споживачем. Цілі в цій сфері мають відповідати загальній місії підприємства, бути кількісно визначеними та часово обмеженими. В умовах ринкової економіки особливої ваги набувають стратегічні орієнтири збуту. Проте на практиці підприємства часто нехтують їх формулюванням, що ускладнює довгострокове планування. Тому управлінські зусилля у сфері збуту доцільно спрямовувати на досягнення довготривалих результатів і формування стабільної ринкової позиції [1].

До негативних чинників, які впливають на ефективність збутової діяльності, також належить обмежений доступ до інформації про наявні та вигідні канали реалізації, актуальні ринкові ціни, проблеми з логістикою, транспортуванням і пакуванням продукції. Основним джерелом інформації для більшості аграріїв залишаються традиційні засоби масової інформації, які не завжди забезпечують своєчасне та повне інформування.

Формування ефективної маркетингової системи збуту в аграрному підприємстві відбувається під впливом цілого комплексу чинників, які умовно можна розділити на внутрішні та зовнішні. Хоча вплив зовнішніх факторів, як-от ринкова кон'юнктура або державне регулювання, є об'єктивним і не підлягає

прямому контролю з боку підприємства, внутрішні чинники – такі як організація збуту, кваліфікація персоналу, матеріально-технічне забезпечення – значною мірою залежать від рівня менеджменту самого підприємства[2].

Як зовнішні, так і внутрішні чинники безпосередньо впливають на структуру збутових каналів і вибір відповідної збутової стратегії. Від ефективності цих рішень значною мірою залежить рівень виручки від реалізованої продукції, що, у свою чергу, визначає виробничий потенціал підприємства в майбутньому та перспективи його розвитку через зміну або оптимізацію внутрішніх факторів.

До ключових чинників, що істотно впливають на реалізацію сільськогосподарської продукції, слід віднести: рівень купівельної спроможності населення; обсяги вітчизняного аграрного виробництва; стан економіки агропромислового комплексу та суміжних галузей; розвиток ринкової інфраструктури; ефективність організаційної структури, яка забезпечує просування продукції до кінцевого споживача.

На нашу думку, управління збутовою діяльністю слід розглядати у тісному взаємозв’язку з маркетинговою концепцією підприємства, оскільки саме вона визначає підходи до досягнення збутових цілей аграрного сектору. Маркетингова орієнтація передбачає фокусування збутової політики на виявленні та задоволенні споживчих потреб, що, у свою чергу, формує асортимент продукції, яку пропонує підприємство.

Застосування маркетингових інструментів дозволяє здійснювати глибокий аналіз ринкових умов, що забезпечує обґрунтованість стратегічних та тактичних управлінських рішень у сфері збуту. Визначення оптимальних каналів реалізації, методів просування та форм взаємодії з ринком, у поєднанні з продуманим управлінням, орієнтованим на перспективний розвиток підприємства, є основою ефективної збутової діяльності.

Ефективна система управління збутом забезпечує підприємству відчутні економічні переваги. Серед ключових показників результативності збутової діяльності варто виділити зростання обсягу замовлень, стабілізацію попиту, зниження ризиків у процесі постачання, а також оптимізацію витрат на маркетинг та логістику.

Список використаних джерел

1. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2013. № 2. С. 93–96.

2. Кучер О. В. Збутова діяльність аграрних підприємств на основі маркетингових стратегій. Економіка АПК. 2012. № 4. С. 49-70.

Сергій БЕНЧУК
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ORCID: 0009-0008-8152-6843
Рівненський державний гуманітарний університет

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТРЕБ B2B ТА B2C КЛІЄНТІВ НА ЦЕМЕНТНОМУ РИНКУ

Проблема диференціації потреб споживачів на ринку цементу в Україні є ключовою для забезпечення ефективного маркетингового управління та оптимізації виробництва. Сучасний ринок цементної продукції характеризується високою конкуренцією та зростаючими вимогами до якості матеріалів із боку різних сегментів споживачів. Умовно їх можна поділити на бізнес-клієнтів (B2B), котрі використовують цемент у промислових масштабах, та кінцевих (невеликих) споживачів (B2C), котрі купують продукцію для приватного будівництва та ремонту. Врахування відмінностей у потребах цих сегментів є критично важливим для формування стратегії розвитку підприємств цементної галузі.

З наукової точки зору, проблема вимагає глибшого дослідження специфіки попиту на цементну продукцію у B2B та B2C сегментах. Більшість існуючих маркетингових досліджень сфокусовані на загальних аспектах якості матеріалів без розподілу за типами споживачів. Це створює прогалину у розумінні специфічних вимог та поведінки кожної групи. Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій для виробників щодо вдосконалення продукції та маркетингових стратегій відповідно до потреб різних груп клієнтів. Адаптація вартісних та якісних характеристик продукції та комунікаційних стратегій до потреб конкретних сегментів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств та їхню прибутковість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених вивченню ринкових потреб B2B та B2C секторів щодо якості цементу, виявив, що більшість робіт зосереджені на загальних аспектах якості продукції та управління нею, без детального розподілу на специфіку кожного сегмента.

Зокрема, в [1] розглядаються проблеми підвищення якості та конкурентоспроможності продукції вітчизняних товаровиробників. Автори аналізують зовнішні та внутрішні фактори формування якості продукції та визначають основні напрями її покращення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Навчальна праця [2] містить дослідження актуальних питань сучасного стану наукових досліджень та загальні уявлення про методологію наукової творчості, що може бути корисним при розробці методології дослідження ринкових потреб у цементній галузі.

У [3] детально проілюстровано перспективи розвитку ефективності маркетингових досліджень із використанням новітніх технологій та методів, що є важливим для глибшого розуміння потреб як B2B, так і B2C сегментів.

Важливість B2B маркетингу як ефективного інструменту організації управління на промислових ринках досліджено у [4]. Автор аналізує концептуальні принципи та передумови забезпечення подальшого розвитку промислового маркетингу, надаючи практичні рекомендації щодо його застосування.

У [5] розглядається впровадження електронної комерції як засобу адаптації підприємств до змінних зовнішніх умов. Автори підкреслюють важливість розробки та використання моделей електронної комерції B2B та B2C для підвищення конкурентоспроможності компаній.

Присутні наукові доробки, де визначаються підходи до вибору стратегії маркетингу в умовах B2C і B2B бізнесу [6]. При цьому зазначається, що порівняно з маркетинговою діяльністю на B2C і B2B ринках існують спільні ознаки, але є значні відмінності. Порівнюються ключові підходи до вибору маркетингових стратегій для B2C і B2B бізнесу з врахуванням цільової аудиторії, особливостей прийняття рішень про купівлю, тривалості циклу продажу та маркетингових каналів. Наголошується на необхідності при виборі стратегії маркетингу враховувати тип взаємодії з клієнтами, специфіка якого пов’язана з підходами до здійснення продажу, проведення сегментації ринку, надання клієнтського сервісу в умовах B2C і B2B бізнесу.

Однак, слід зазначити, що досліджень, які б окремо аналізували потреби B2B та B2C сегментів щодо якості цементу, обмаль. Це свідчить про необхідність проведення більш детальних досліджень, спрямованих на вивчення специфічних вимог кожного сегмента споживачів, що дозволить виробникам цементу адаптувати свою продукцію та маркетингові стратегії відповідно до потреб різних груп клієнтів.

Попри наявність численних досліджень, присвячених функціонуванню цементного ринку України, переважна більшість із них зосереджена на виробничо-економічних аспектах діяльності підприємств, аналізі конкурентного середовища або оцінці кон’юнктури ринку в цілому. При цьому потреби й поведінкові особливості різних груп споживачів – зокрема у сегментах B2B та B2C – залишаються недостатньо вивченими, особливо в контексті сучасних змін у структурі попиту, цифровізації комунікацій та посилення ролі клієнтоорієнтованого підходу.

Нерозкритим залишається питання диференціації споживчих потреб та очікувань між B2B і B2C секторами, а також особливостей прийняття рішень про купівлю цементної продукції представниками різних сегментів. Крім того, актуальним є визначення чинників, що формують лояльність і задоволеність споживачів у кожному з цих секторів, що може суттєво впливати на розробку ефективних маркетингових стратегій цементних підприємств.

Список використаних джерел

1. Причепа І. В., Лисаченко Г. І. *Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства.* URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11298/244.pdf?sequence=3&utm (дата звернення: 22.05.2025)

2. Брикова Т. М., Терешкін О. Г. Основи наукових досліджень: навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2020. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/10813/1/navch_posib_nauk_doslidzhen_2020.pdf (дата звернення: 22.05.2025)

3. Дума О. І., Мельник М. С. Новітні технології маркетингових досліджень та аналізу ринку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6), 2021. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25478/nzmened-29-39.pdf (дата звернення: 22.05.2025)

4. Бойчук І. В. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 18, 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/38.pdf (дата звернення: 22.05.2025)

5. Кісь Г. Р. Використання моделей електронної комерції B2C та B2B як один із напрямів антикризового управління промисловим підприємством. *SCIENTIFIC HORIZONS*. Т. 23, №11. 2020. URL: https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-23-11-2020/vikoristannya-modyelyey-yelyektronnoyi-komyertsiyi-v2s-ta-v2v-yak-odin-iz-napryamiv-antikrizovogo-upravlinnya-promislovim-pidpriyemstvom (дата звернення: 22.05.2025)

6. Бойчук І. В. Підходи до вибору стратегії маркетингу для B2C і B2B бізнесу. *Вісник Львівського торгівельно-економічного університету*. Вип. 78. 2024. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1620 (дата звернення: 22.05.2025)

Ігор РУРАК
аспірант
ORCID: 0009-0004-3166-7657
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. Гжицького

ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується масштабними трансформаційними процесами, які охоплюють як загальнодержавні інституційні перетворення, так і глибинні зміни на рівні базових територіальних утворень – зокрема сільських громад. Умови війни, децентралізація повноважень, зростаюча потреба у внутрішніх джерелах зростання та посилення ролі місцевого самоврядування актуалізують питання переосмислення механізмів економічного розвитку на місцях. Особливої уваги набуває формування ефективних інституційних передумов для розвитку підприємництва як каталізатора економічної активності, інструмента створення робочих місць, зміцнення фінансової самодостатності громад і формування сприятливого середовища для інноваційної та інвестиційної активності. У такій динаміці змін підприємницька діяльність постає не лише як форма господарювання, а як ключовий чинник соціально-економічної інтеграції громади, що поєднує мобілізацію місцевих ресурсів із підвищенням згуртованості населення та його залученням до спільного економічного поступу.

Інституційне забезпечення розвитку підприємництва в сільських громадах охоплює сукупність правових, управлінських і організаційних чинників, які визначають умови для започаткування, ведення та масштабування бізнесу. До важливих інституційних засад належать наявність ефективної нормативно-правової бази, спроможність місцевої влади до стратегічного управління, а також функціонування інфраструктури підтримки підприємництва й механізмів участі бізнесу в ухваленні рішень.

Методологічною основою дослідження інституційного середовища є системний підхід, що дозволяє розглядати громаду як багаторівневу структуру з притаманними їй формальними та неформальними інститутами. У цьому контексті доцільно враховувати підхід, запропонований класиком неоінституціональної економічної теорії Д. Нортом, який визначав інституції як «правила гри» в суспільстві, що формують обмеження для поведінки економічних агентів, впливають на їхню мотивацію та зумовлюють ефективність трансакцій [2]. Систематизація інституційних передумов розвитку підприємництва у сільських громадах дозволила виокремити п’ять основних рівнів, серед яких:

– нормативно-правовий (закони, підзаконні акти, рішення рад);

– організаційно-управлінський (наявність стратегій, програм, спеціалізованих структур у громадах);

– інфраструктурний (наявність центрів підтримки бізнесу, просторів для спільної роботи, консультативних сервісів);

– кадровий та комунікаційний (якість управлінських кадрів, ефективність діалогу влади та бізнесу);

– інституційної довіри (прозорість процедур, сталість політики, громадська участь).

Особливу увагу у дослідженні приділено впливу процесів децентралізації на формування інституційних спроможностей громад. За умов передачі повноважень на місця, зросла відповідальність органів місцевого самоврядування за створення сприятливого середовища для бізнесу. Водночас виявлено, що в багатьох сільських громадах домінує нормативне відтворення інструментів, запозичених без урахування місцевої специфіки, що знижує ефективність реалізації політик підтримки підприємництва.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність формування локальних інституційних карт розвитку підприємництва як інструменту стратегічного планування та адаптації загальнодержавних програм до потреб конкретної громади. Такі карти можуть слугувати базою для прийняття рішень, визначення точок інтервенції, пошуку партнерств і розробки індикаторів ефективності.

Варто зазначити, що питання інституційної підтримки підприємництва набуває особливої ваги в умовах інноваційного розвитку сільських територіальних громад. У цьому контексті актуальним є врахування не лише формальних інституцій (регуляторних актів, місцевих програм підтримки бізнесу), а й неформальних — таких як рівень довіри, локальна культура підприємництва, здатність до самоорганізації. Комплексну концептуалізацію такого інституційного середовища представлено у статті Линдюка А.О. та Бойка В.В., де обґрунтовано чотириблокову модель інституційної підтримки, що включає регуляторний, ресурсний, культурний та інноваційний виміри, із акцентом на прозорість, відкритість і підзвітність місцевої політики як ключові індикатори інституційної зрілості громад [1].

Результати дослідження можуть бути використані при розробці стратегій місцевого розвитку, програм підтримки малого і середнього підприємництва, а також при розбудові локальних центрів підприємницької підтримки в сільських громадах. Сформовані методичні підходи до класифікації інституційних передумов дозволяють обґрунтовано оцінювати рівень інституційної готовності громади до впровадження підприємницьких ініціатив, виявляти наявні бар’єри та «вузькі місця» інституційного характеру, адаптувати заходи політики до реального контексту. Зокрема, практичне впровадження локальних інституційних карт може стати інструментом не лише стратегічного планування, а й інституційної взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Це відкриває можливості для ефективного управління ресурсами, підвищення інвестиційної привабливості сільських територій, зміцнення довіри до влади та формування сталої бізнес-екосистеми.

Таким чином, запропонований підхід дає змогу поєднати системне бачення інституційної спроможності громад з інструментами практичного управління,

що робить його цінним для впровадження в умовах трансформацій та відбудови. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці діагностичних індикаторів інституційної зрілості громад, а також у пошуку моделей публічно-приватної взаємодії, що забезпечуватимуть стійкість підприємницьких процесів у посткризовий період.

Список використаних джерел

1. Линдюк А. О., Бойко В. В. Інституційна підтримка інноваційного розвитку підприємницької діяльності у територіальних громадах України // Економіка та суспільство. 2025. №73. С. 196–202. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-24.

2. Норт, Д. (2000). Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки світу / пер. з англ. І. Дзюба. Київ: Основи. 198 с.

Ігор СІЛАНТЬЄВ
аспірант
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Для будь-якої підприємницької структури, що функціонує у розвиненому економічному середовищі, та економіки держави загалом, ефективне управління логістикою є надзвичайно важливим аспектом, котрий забезпечує взаємозв'язок сфер виробництва та споживання товарів як у часі, так і в просторі.

Практичний сенс логістики полягає в економічно ефективному плануванні, реалізації та контролі за сировиною, матеріальними запасами, готовою продукцією, а також інформаційними та фінансовими потоками в процесі просування продукту/товару з місця створення до місця використання з метою виконання вимог і запитів клієнта. Інакше кажучи, логістика охоплює сукупність дій, які регулярно повторюються під час процесу перетворення сировини в готовий продукт (товар), що доставляється в потрібне для споживача місце, внаслідок чого товар набуває доданої вартості. На практиці такий процес називають ланцюгом постачання.

Зазвичай одне підприємство не може ні фізично, ні організаційно контролювати весь цей процес: у переважній більшості воно контролює один або кілька етапів постачання і доставки товарів. Функція постачання полягає у подоланні різниці в часі та просторі між локацією сировини та підприємством (підприємствами), які виготовляють з неї готовий продукт. Часто також цю функцію називають управлінням матеріальними потоками. Функція ж доставки передбачає подолання різниці в часі та відстані між підприємством і його клієнтами, яким потрібно доставити товар. У сукупності обидва процеси формують основу підприємницької логістики.

Головною метою підприємницької логістики є формування доходів (насамперед завдяки якісному (надійному та точному) обслуговуванню клієнтів, обсяг яких перевищує обсяг витрат, які потрібні для функціонування цієї логістичної системи.

Дії та інструменти, котрі формують комплекс підприємницької логістики, можуть суттєво відрізнятися залежно від конкретного господарюючого суб'єкта задіяного і ньому. Вони залежать як від структури певного підприємства, так і від визначення ролі логістики його керівництвом.

Традиційно типовими складовими логістичної системи є планування попиту на готову продукцію; визначення оптимальної локації виробництва та розподільчого складу (складів); закупівля сировини, матеріалів і комплектуючих; організація постачання (дистрибуція); управління запасами; обробка замовлень клієнтів; обслуговування клієнтів; формування й обробка партій вантажів; транспортування; зберігання; організація зворотного

товаропотоку та ін. У табл. 1 охарактеризовані основні та додаткові процеси підприємницької логістики.

Таблиця 1 – **Процеси логістики підприємницької діяльності**

Основні процеси	Додаткові процеси
Обслуговування клієнтів (визначення потреб клієнта у логістичних послугах, надання логістичних послуг)	Організація складського господарства (визначення площі та ємності складу, розробка системи складування технічне облаштування складу, розміщення запасів)
Транспортування вантажів (вибір виду транспорту та формування маршрутів і графіків перевезення, консолідація вантажів, визначення відповідальності за вантаж)	Організація закупівель (визначення обсягів, джерел і часу закупівель, налагодження взаємозв'язків із постачальниками)
Управління запасами (розробка стратегії зберігання сировини та готової продукції), комплектація товарів у місцях зберігання, вибір стратегії управління запасами (напр. just-in-time)	Забезпечення процесів обробки матеріальних потоків (вибір виду та кількості технологічного обладнання та його технічне обслуговування)
Управління інформаційними потоками (обробка замовлень клієнтів, визначення умов виконання замовлень, зв'язок між елементами логістичної системи)	Забезпечення руху інформаційних потоків (збір, зберігання й обробка інформації, аналіз даних, контроль за виконанням операцій

Транспортування й управління запасами є не лише одними з основних процесів підприємницької логістики, але й часто найбільшим джерелом витрат у логістичний системі. Практика свідчить, що кожен з цих процесів потребує від 1/3 до 1/2 усіх витрат на логістику. Водночас транспортування для товарів і послуг відіграє провідну роль з погляду на їх місцезнаходження, а запаси – з погляду часу. Слід підкреслити, що запаси є чинником балансу між попитом і пропозицією, завдяки чому забезпечується доступність товару для клієнта. Також запаси забезпечують належну гнучкість підприємства та, за потреби дають змогу пристосуватися виробничій і логістичній системі до несприятливих обставин.

Додаткові процеси підприємницької логістики також можуть відігравати важливу роль для суб'єктів господарювання, а при певних умовах – переходити в категорію головних. Однак зазвичай в межах окремої логістичної системи одного підприємства вони забезпечують лише функції підтримки. Крім того, додаткові процеси можуть не входити в комплекс логістики підприємства (наприклад, при перевезенні зернових вантажів залізничним транспортом не потрібне упакування).

Сьогодні у світі відбувається економічна інтеграція – підприємства шукають дешевші ресурси та вигідніші ринки збуту. Тому виробництво і торгівля розвиваються на територіях значного масштабу. Розширення логістичних каналів залежить не лише від комерційної активності підприємств, але й значну роль відіграють політичні угоди та домовленості. Як приклад можна назвати договори про вільну торгівлю на території Євросоюзу.

У процесі глобалізації виробництва і торгівлі підприємницька логістика відіграє важливу роль: якщо підприємство задля скорочення виробничих витрат шукає дешевші ресурси закордоном, то у цьому разі суттєво зростає частка логістичних витрат. Саме тому особливу увагу слід приділяти безпосередньому управлінню та координації логістичної діяльності.

Список використаних джерел

1. Goldsby T. J., Kuratko D. F., Goldsby M. G. Developing an entrepreneurial mindset in supply chain managers: Exposing a powerful potential. Journal of business logistics. 2024. Vol. 45. Iss. 2. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jbl.12372.

2. Самойленко Б., Бортник А., Гупало В., Янчук І. Економічні основи управління логістичною стратегією підприємницького середовища. The development of economic systems. 2024. No 2. Pp. 259-264.

Карім ГРИНЧУК
аспірант
ORCID: 0000-0002-6898-2958
Білоцерківський національний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОНЯТТЯ «РИНОК»

Поняття «ринку» є центральним для економіки, бізнесу та навіть ширшого суспільного розуміння. Натомість різні теоретичні підходи пропонують різні погляди на те, що визначає ринок, як він функціонує та яку роль він грає в ширшій економічній системі. У цій статті буде досліджено кілька ключових теоретичних підходів до розуміння ринку, висвітлюючи їхні сильні та обмежені сторони.

Неокласичний підхід, домінуюча теоретична основа в економіці, наголошує на принципах попиту та пропозиції, раціональних суб'єктів та досконалої конкуренції[1]. З цієї точки зору, ринок є механізмом ефективного розподілу ресурсів. Ключові характеристики включають:

- Атомізовані агенти – численні покупці та продавці, жоден з яких не має значної ринкової влади.
- Ідеальна інформація – усі учасники мають доступ до повної та точної інформації про ціни, продукти та можливості.
- Однорідні товари – товари та послуги є ідентичними у різних продавців.
- Вільний вхід та вихід – бізнес може легко входити на ринок або виходити з нього без суттєвих бар’єрів.

За цих умов ринок досягає точки рівноваги, де пропозиція дорівнює попиту, максимізуючи суспільний добробут. Ціни діють як сигнали, що спрямовують розподіл ресурсів. Відхилення від цього ідеалу, такі як монополії або інформаційна асиметрія, розглядаються як ринкові збої, які можуть вимагати втручання уряду.

Сильні сторони. Забезпечує потужну та елегантну модель для розуміння фундаментальних економічних принципів. Пропонує основу для аналізу ціноутворення та розподілу ресурсів.

Обмеження. Часто спирається на нереалістичні припущення. Не враховує належним чином динаміку влади, неповну інформацію та складність реальних ринків.

На відміну від неокласичного акценту на рівновазі, австрійська економіка наголошує напроцесівідкриття ринку та ролі підприємництва. Ця перспектива висвітлює:

- Суб’єктивна цінність – цінність визначається індивідуальними вподобаннями та не є невід’ємною частиною товарів чи послуг.
- Розпорошені знання – інформація розпорошена та неповна, а підприємці відіграють вирішальну роль у виявленні та поширенні знань про потреби споживачів та виробничі можливості.
- Динамічна конкуренція: конкуренція – це безперервний процес інновацій та адаптації, що зумовлений підприємницькими діями.

З цієї точки зору, ринок – це децентралізований процес спроб і помилок, де підприємці постійно експериментують з новими продуктами, послугами та методами виробництва, щоб задовольнити бажання споживачів. Втручання уряду сприймається з підозрою, оскільки воно може спотворювати ринкові сигнали та перешкоджати процесу відкриття.

Сильні сторони відображають динамізм та складність реальних ринків. Підкреслює важливість підприємництва та інновацій.

Обмеження. Може бути менш суворим та складнішим для кількісної оцінки, ніж неокласичний підхід. Пропонує менше вказівок щодо вирішення таких питань, як зовнішні ефекти або суспільні блага.

Інституційна економіка стверджує, що ринки — це не просто абстрактні механізми, а формуються правилами, нормами та інституціями, які регулюють економічну діяльність. Ця перспектива зосереджується на:

- Транзакційні витрати – витрати, пов’язані з обміном товарами та послугами, включаючи витрати на пошук, витрати на переговори та витрати на моніторинг.
- Права власності – правові та соціальні правила, що визначають право власності та контроль над ресурсами.
- Організації – різні структури, такі як фірми, контракти та регуляторні органи, що сприяють економічній діяльності.

Згідно з цією точкою зору, ефективність ринку залежить від якості його інституцій [2]. Міцні права власності, низькі транзакційні витрати та ефективна регуляторна база можуть сприяти економічному зростанню та розвитку.

Сильні сторони. Забезпечує більш реалістичне та нюансоване розуміння того, як ринки функціонують на практиці. Підкреслює важливість правових та соціальних інститутів.

Обмеження. Може бути менш зосереджений на конкретних механізмах визначення цін та розподілу ресурсів. Може вимагати міждисциплінарного підходу, що поєднує економіку з правом, соціологією та політологією.

Марксистська економіка пропонує критичний погляд на ринок, розглядаючи його як місце класової боротьби та експлуатації. Ключові концепції включають:

- Додаткова вартість: різниця між вартістю, створеною працею, та заробітною платою, виплаченою робітникам.
- Накопичення капіталу: процес, за допомогою якого капіталісти реінвестують додаткову вартість для розширення виробництва та збільшення своїх прибутків.

З цієї точки зору, ринок не є нейтральним механізмом розподілу ресурсів, а системою, яка за своєю суттю сприяє класу капіталістів та увічнює нерівність. Економісти-марксисти стверджують, що прагнення до прибутку призводить до експлуатації, відчуження та, зрештою, кризи капіталізму.

Сильні сторони: Надає критичний погляд на розподіл багатства та влади. Підкреслює потенціал для експлуатації та нерівності.

Обмеження: Часто базуються на абстрактних концепціях та їх важко операціоналізувати емпірично. Можуть бути менш зосереджені на механізмах ринкової ефективності.

Розуміння ринку вимагає спирання на численні теоретичні перспективи. Неокласичний підхід забезпечує корисну основу для аналізу ціноутворення та розподілу ресурсів, тоді як австрійська економіка наголошує на ролі підприємництва та інновацій. Інституційна економіка підкреслює важливість правил і норм, тоді як марксистська економіка пропонує критичний погляд на розподіл багатства та влади. Розглядаючи ці різноманітні підходи, ми можемо отримати більш повне та нюансоване розуміння ринку та його ролі в ширшій економічній системі. Зрештою, «найкращий» підхід залежить від конкретних питань, що ставляться, та контекстів, що аналізуються.

Список використаних джерел

1. Власов Д. В. Генезис формування поняття «ринок». *Економіка АПК.* 2009. №4. С.121-124.

2. Спащенко Г. М. Науковий підхід до тлумачення поняття «ринок як суб'єкт господарювання». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2013. Вип. 2(2). С. 164-171.

Олександр ВДОВИЧЕНКО
аспірант
ORCID: 0009-0000-5293-8576
Білоцерківський національний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ «ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ»

У сучасному взаємопов'язаному світі здатність країни конкурувати на світовій арені має вирішальне значення для економічного процвітання. Одним з ключових показників цієї здатності є їїекспортний потенціал. Розуміння та розвиток цього потенціалу є життєво важливим для країн, які прагнуть стимулювати свою економіку, створювати робочі місця та покращувати загальний рівень життя.

Експортний потенціал стосуєтьсяпритаманної країні чи регіону можливості розширювати експорт товарів і послуг [1].Він охоплює складну взаємодію факторів, зокрема:

- Ресурсний запас: наявність природних ресурсів, сировини та сільськогосподарських угідь, які можна обробляти та експортувати.
- Промисловий потенціал: сила та конкурентоспроможність виробничих галузей, їхня здатність ефективно та за конкурентними цінами виробляти якісні товари.
- Технологічний прогрес: рівень інновацій та технологічних можливостей у країні, що впливає на розвиток високоцінних, експортно-орієнтованих продуктів та послуг.
- Людський капітал: навички, освіта та досвід робочої сили, життєво важливі для ефективного виробництва та збуту товарів і послуг.
- Інфраструктура: якість транспортних мереж, систем зв'язку та іншої важливої інфраструктури, необхідної для сприяння торгівлі.
- Інституційна база: правове, регуляторне та політичне середовище, яке підтримує або перешкоджає експортній діяльності, включаючи торговельну політику, митні процедури та захист інтелектуальної власності.
- Доступ до ринку: можливість доступу до іноземних ринків, на яку впливають торговельні угоди, тарифи та нетарифні бар'єри.

По суті, експортний потенціал відображаєневикористані можливості, які має країна для збільшення своєї участі в міжнародній торгівлі [2]. Це не просто поточний рівень експорту, а радше потенціал зростання, що ґрунтується на її основних сильних сторонах.

Розвиток експортного потенціалу є критично важливим з багатьох причин:

- Економічне зростання. Експорт є значним рушієм економічного зростання, генеруючи доходи, стимулюючи виробництво та створюючи робочі місця. Зміцнення експортного сектору може призвести до збільшення валового внутрішнього продукту (ВВП) та покращення рівня життя.
- Створення робочих місць. Експортно-орієнтовані галузі, як правило, є більш трудомісткими, що створює більше можливостей для працевлаштування

як прямо, так і опосередковано. Збільшення експорту може призвести до значного зниження рівня безробіття.

- Диверсифікація економіки. Зосередження на експорті може допомогти країнам диверсифікувати свою економіку, відмовившись від залежності від обмеженої кількості галузей промисловості чи продуктів. Це зменшує вразливість до економічних потрясінь та коливань ринку.
- Підвищення конкурентоспроможності. Участь у міжнародній торгівлі змушує вітчизняні галузі промисловості ставати більш ефективними та конкурентоспроможними, впроваджуючи нові технології та покращуючи якість продукції, щоб вона відповідала світовим стандартам.
- Платіжний баланс. Збільшення експорту може сприяти сприятливому платіжному балансу, зменшуючи залежність країни від зовнішнього боргу та покращуючи її фінансову стабільність.
- Доступ до іноземних ринків і технологій: Експорт забезпечує доступ до нових ринків, технологій і знань, сприяючи інноваціям та економічному розвитку.
- Збільшення прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Сильний експортний сектор часто приваблює ПІІ, оскільки іноземні компанії прагнуть інвестувати в країни з багатообіцяючими експортними перспективами та доступом до міжнародних ринків.

Розкриття експортного потенціалу країни вимагає стратегічного та багатогранного підходу. Ключові стратегії включають:

- Визначення експортних можливостей:проведення ретельного дослідження ринку для визначення потенційних експортних ринків та продуктів на основі сильних сторін та конкурентних переваг країни.
- Зміцнення інфраструктури:інвестування в транспортну інфраструктуру, комунікаційні мережі та інші важливі послуги для сприяння торгівлі та зниження транспортних витрат.
- Підвищення конкурентоспроможності: підтримка вітчизняної промисловості шляхом цільових субсидій, податкових пільг та технологічної модернізації для підвищення її конкурентоспроможності на світових ринках.
- Розвиток людського капіталу:інвестування в освітні та навчальні програми для забезпечення робочої сили навичками та досвідом, необхідними для виробництва високоякісних товарів та послуг на експорт.
- Спрощення торговельних процедур:зменшення бюрократичних перешкод та спрощення митних процедур для сприяння торгівлі та зниження операційних витрат.
- Сприяння торговельним угодам:ведення переговорів та впровадження торговельних угод з ключовими торговельними партнерами для отримання преференційного доступу до іноземних ринків та зниження тарифів.
- Підтримка агентств з просування експорту:посилення ролі агентств з просування експорту в наданні інформації, навчання та фінансової допомоги експортерам.

- Сприяння інноваціям:заохочення інновацій та технологічного розвитку шляхом надання грантів на дослідження та розробки, податкових пільг та співпраці між університетами та промисловістю.
- Забезпечення контролю якості:впровадження суворих стандартів контролю якості, щоб гарантувати, що експортовані товари відповідають міжнародним стандартам та підтримують позитивну репутацію на іноземних ринках.

Експортний потенціал – це ключове поняття для розуміння та сприяння економічному зростанню. Розуміючи його складові та впроваджуючи відповідні стратегії, країни можуть розкрити свої невикористані можливості, стимулювати свою економіку та покращити життя своїх громадян. Інвестування в розвиток експортного потенціалу – це інвестиція в світліше та процвітаюче майбутнє.

Список використаних джерел

1. Чалапко Л. Д., Перетятко Л. А., Козак С. І. Експортний потенціал України: проблеми і перспективи реалізації.*Науковий вісник НЛТУ України.* 2016. 6(2). С. 247-253.

2. Калюжна, Н. Г. Експортний потенціал країни: підхід до трактування поняття.*Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*, 2016. № 30. С. 317-324.

Дмитро СЛІПКО-КРИВУЦА
аспірант
ORCID: 0009-0005-5661-9982
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ рф

Війна в Україні не лише змінила геополітику, але й докорінно кинула виклик сільськогосподарському сектору країни, який часто називають «житницею Європи». Зіткнувшись із величезними труднощами, українські фермери продемонстрували надзвичайну стійкість та рішучість, продовжуючи сіяти зерна виживання та майбутнього врожаю посеред хаосу та руйнувань [1]. У цій статті досліджуються виклики, з якими зіткнулися українські фермери під час війни, та висвітлюються їхні надихаючі зусилля, спрямовані на те, щоб забезпечити їжею країну та світ.

Переміщення фермерів та сільськогосподарських робітників призвело до нестачі робочої сили, а руйнування інфраструктури – доріг, мостів та складських приміщень – серйозно ускладнило транспортування та розподіл. Порушення ланцюгів постачання зробило доступ до необхідних ресурсів, таких як насіння, добрива та паливо, неймовірно складним та дорогим, що штовхнуло багатьох дрібних фермерів на межу банкрутства.

Крім того, блокада українських портів, які мають вирішальне значення для експорту зерна та іншої сільськогосподарської продукції, створила глобальну продовольчу кризу. Гори зерна застрягли в країні, не маючи змоги потрапити на міжнародні ринки, що призводить до фінансових труднощів для фермерів та загрожує глобальній продовольчій безпеці [2]. Невизначеність навколо майбутнього врожаю додає ще один рівень тривоги, роблячи довгострокове планування практично неможливим.

Незважаючи на ці непереборні перешкоди, українські фермери відмовилися здаватися. Спонукані глибоким почуттям обов’язку та відданістю своїй землі, вони знаходять креативні рішення для подолання викликів, з якими стикаються.

- Зусилля з розмінування. Хоча офіційно підтримувані зусилля з розмінування тривають, фермери також беруть справу у свої руки, використовуючи будь-які можливі ресурси для очищення своїх полів від вибухівки, часто зі значним особистим ризиком.
- Спільне фермерство. Фермери об'єднуються, обмінюються ресурсами та досвідом для максимізації ефективності та зменшення нестачі робочої сили. Колективні зусилля дозволяють їм об'єднувати ресурси для палива, насіння та обладнання, що дає змогу обробляти більші площі землі.
- Впровадження інноваційних технологій. Війна прискорила впровадження методів точного землеробства, використання технології дронів для моніторингу

посівів та цілеспрямованого внесення ресурсів. Це допомагає оптимізувати врожайність навіть за обмеженого доступу до ресурсів.

- Диверсифікація сільськогосподарських культур. Фермери досліджують альтернативні культури, які менше залежать від імпортних ресурсів та краще адаптуються до умов воєнного часу. Це допомагає зменшити залежність від нестабільних ланцюгів постачання та забезпечує стабільніше постачання продовольства.
- Міжнародна підтримка. Гуманітарні організації та іноземні уряди надають вирішальну підтримку у вигляді фінансової допомоги, обладнання та технічної експертизи. Ця підтримка є життєво важливою для того, щоб допомогти українським фермерам відновити свій потенціал та отримати доступ до ресурсів, необхідних для продовження діяльності.

Майбутнє українського сільського господарства залишається невизначеним. Масштаби довгострокової шкоди, завданої сільськогосподарському сектору, все ще оцінюються, і шлях до відновлення, безсумнівно, буде довгим і важким. Однак непохитний дух і стійкість українських фермерів дають проблиск надії.

Оскільки війна триває, для міжнародної спільноти вкрай важливо продовжувати надавати всебічну підтримку українським фермерам не лише для вирішення негайної кризи продовольчої безпеки, але й для довгострокового відновлення сільськогосподарського потенціалу країни. Інвестування в зусилля з розмінування, забезпечення доступу до доступних ресурсів та підтримка сталих методів ведення сільського господарства будуть важливими для того, щоб Україна могла знову виконувати свою роль життєво важливого учасника глобальної продовольчої безпеки.

Список використаних джерел

1. Нечитайло В. Стан розвитку національних фермерських господарств в умовах нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 158-164.
2. Нечитайло, В. Діяльність фермерських господарств України в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С.365-370.

Юрій ПРЕМУДРИЙ
аспірант
ORCID: 0009-0009-4825-6084
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Триваюча війна в Україні принесла безпрецедентні виклики всім секторам її економіки, і найбільше – сільськогосподарському сектору, житниці країни. Незважаючи на спустошення та руйнування, намічається вражаюча тенденція: зростання сільськогосподарського підприємництва, що підживлюється необхідністю, стійкістю та рішучістю до відбудови.

Протягом поколінь Україна була світовим сільськогосподарським гігантом. Зараз, зіткнувшись із мінами, зруйнованою інфраструктурою, нестачею робочої сили та порушеними ланцюгами поставок, фермери знаходять креативні рішення та інноваційні підходи, щоб забезпечити країну продовольством та зберегти її вирішальну роль у світовій продовольчій безпеці.

Війна стала каталізатором змін, підштовхнувши українських фермерів до впровадження нових стратегій та технологій. Ось як:

- Впровадження точного землеробства. Через обмежений доступ до добрив та робочої сили фермери все частіше звертаються до методів точного землеробства. Технології дронів для моніторингу посівів, техніка з GPS-навігацією для точного посіву та удобрення, а також аналіз даних для оптимізованого управління ресурсами стають все більш поширеними. Це дозволяє фермерам максимізувати врожайність з мінімальними витратами, забезпечуючи ефективність та сталий розвиток.
- Диверсифікація та спеціалізація. Традиційне великомасштабне фермерство доповнюється меншими, більш диверсифікованими видами діяльності. Багато підприємців зосереджуються на нішевих культурах, таких як органічні овочі, трави та ягоди, обслуговуючи місцеві ринки та експортні можливості. Це зменшує залежність від окремих товарних культур та забезпечує більш стійке джерело доходу.
- Прямі продажі споживачам та місцеві ринки. Збої в традиційних каналах збуту призвели до зростання прямих продажів споживачам. Онлайн-платформи, фермерські ринки та програми підтримки сільського господарства громадами (CSA) безпосередньо пов'язують виробників зі споживачами, минаючи посередників та забезпечуючи справедливі ціни для обох сторін.
- Спільне фермерство та кооперативи. Зіткнувшись з нестачею робочої сили та обмеженістю ресурсів, фермери все частіше створюють кооперативи для обміну ресурсами, знаннями та маркетинговими зусиллями. Такий спільний підхід зміцнює їхню колективну переговорну силу та покращує їхній доступ до необхідних ресурсів.

- Зосередження на переробці та створенні доданої вартості.Сира сільськогосподарська продукція вразлива до коливань цін та логістичних проблем. Щоб пом'якшити це, багато підприємців інвестують у переробні потужності для перетворення своєї продукції на продукти з доданою вартістю, такі як джеми, варення, сухофрукти та борошно. Це не лише підвищує прибутковість, але й створює місцеві робочі місця та сприяє продовольчій безпеці.

Зростання сільськогосподарського підприємництва в Україні під час війни потребує постійної підтримки як з боку вітчизняних, так і міжнародних зацікавлених сторін. Ключові напрямки діяльності включають:

- Фінансову допомогу. Доступ до доступних кредитів та грантів має вирішальне значення для фермерів, щоб інвестувати в нові технології, відновлювати інфраструктуру та розширювати свою діяльність.
- Технічну підготовку та освіту. Надання фермерам знань та навичок для впровадження сучасних сільськогосподарських практик, ефективного управління своїм бізнесом та орієнтування у складних ринкових умовах є надзвичайно важливим.
- Розмінування та рекультивацію земель. Розмінування та відновлення сільськогосподарських угідь є пріоритетом для забезпечення довгострокової життєздатності сектору.
- Зміцнення ланцюгів поставок. Інвестування в транспортну інфраструктуру, складські приміщення та управління логістикою є життєво важливим для забезпечення ефективного переміщення сільськогосподарської продукції від ферми до ринку.
- Сприяння експортним можливостям. Підтримка українських фермерів у доступі до міжнародних ринків та дотриманні торговельних правил має вирішальне значення для отримання доходів та підтримки сільськогосподарського сектору.

Війна в Україні, безсумнівно, завдала серйозного удару по сільськогосподарському сектору. Однак при цьому, сприяючи новій хвилі сільськогосподарського підприємництва, проявляються й стійкість та винахідливість українських фермерів. Застосовуючи інновації, диверсифікуючи свою діяльність та співпрацюючи один з одним, вони не лише забезпечують виживання своїх ферм, але й роблять свій внесок у довгострокову продовольчу безпеку та економічне відновлення країни. Завдяки постійній підтримці та інвестиціям, зерна стійкості, посіяні в цей складний час, розквітнуть у яскраве та стале сільськогосподарське майбутнє для України.

Список використаних джерел

1. Ланченко Ю., Івченко В. Перспективи розвитку малого підприємництва в сільському господарстві.*Економіка і управління бізнесом*,2024. № 1. С. 71-91.

2. Пер'ян С. А., Оліярник В. В., Мельник В. В., Озарко О. П., Даньків Н. І. Стан і проблеми розвитку малого підприємництва в умовах російсько-української війни. *Scientific notes of Lviv University of Businessand Law. 2023.* № 36. С. 459-469.

Ярослав ЯКОВИШИН
аспірант
ORCID: 0009-0003-4024-4835
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

ЗМІНА ПОПИТУ НА СВИНИНУ У ВОЄННИЙ ЧАС: ПОДОЛАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В УКРАЇНІ

Триваюча війна в Україні глибоко вплинула на всі аспекти життя, і сільськогосподарський сектор не є винятком. Однією з сфер, яка особливо постраждала, є попит на свинину, основне джерело білка в раціоні українців. Розуміння факторів, що формують цей попит за складних обставин воєнного часу, має вирішальне значення як для виробників, так і для роздрібних торговців та політиків.

Кілька ключових елементів сприяють коливанням попиту на свинину:

1. Переміщення та міграція. Війна спричинила масове внутрішнє переміщення та еміграцію, що призвело до значних змін у розподілі населення. Мільйони людей покинули свої домівки, шукаючи безпеки в безпечніших регіонах України або за кордоном. Цей демографічний зсув безпосередньо впливає на місцевий та регіональний попит на свинину, оскільки моделі споживання зосереджені в районах з більшою кількістю населення, що залишилося.

2. Економічні труднощі та зниження купівельної спроможності. Війна знищила українську економіку, призвівши до масового безробіття, інфляції та зниження реальних доходів. Ці економічні труднощі змушують споживачів надавати пріоритет товарам першої необхідності, а свинина, хоча й є популярним вибором, може бути замінена дешевшими альтернативами або споживатися в менших кількостях. Доступність стає критичним фактором у рішеннях про покупку, впливаючи на види та види свинини, які користуються найбільшим попитом.

3. Порушення ланцюгів поставок. Конфлікт порушив сільськогосподарське виробництво, транспортування та переробку, що призвело до дефіциту та волатильності цін. Пошкодження інфраструктури, обмежений доступ до полів та обмежена доступність таких ресурсів, як корми та добрива, сприяли скороченню виробництва свинини. Це, у свою чергу, впливає на наявність та ціни на свинину на ринку, впливаючи на вибір споживачів.

4. Зміна звичок споживання. Стрес та невизначеність воєнного часу також можуть впливати на харчові звички. Люди можуть обирати комфортну їжу, а можливість готувати вишукані страви може бути обмеженою. Це потенційно може призвести до переходу до простіших, зручніших продуктів зі свинини, таких як оброблене м’ясо або готові до вживання варіанти.

5. Гуманітарна допомога та підтримка. Надходження гуманітарної допомоги, включаючи продовольчі постачання, також може впливати на попит

на свинину. Залежно від складу цих пакетів допомоги, це може вплинути на попит на комерційно доступну свинину.

Прогнозування майбутнього попиту на свинину в Україні залишається складним завданням через непередбачуваний характер конфлікту. Однак, кілька стратегій можуть допомогти зацікавленим сторонам зорієнтуватися в цьому невизначеному середовищі:

- Адаптація до змін у демографічній ситуації. Виробникам і роздрібним торговцям необхідно уважно стежити за рухом населення та коригувати свої мережі розподілу, щоб задовольнити попит у районах з вищою концентрацією споживачів.
- Зосередження на доступності. Пропонування асортименту свинячої продукції за різними ціновими категоріями може задовольнити потреби споживачів з різною купівельною спроможністю. Вивчення більш доступних видів м'яса та варіантів з доданою вартістю може допомогти підтримувати попит у складні економічні часи.
- Зміцнення ланцюгів поставок. Пріоритетність ланцюгів поставок має вирішальне значення. Це включає інвестування в інфраструктуру, диверсифікацію поставок та вивчення альтернативних транспортних маршрутів.
- Використання технологій та даних. Використання технологій для відстеження ринкових тенденцій, збору інформації про споживачів та оптимізації виробництва та розподілу може допомогти зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення та адаптуватися до змін на ринку.
- Співпраця та підтримка. Співпраця між виробниками, роздрібними торговцями, державними установами та міжнародними організаціями є важливою для надання підтримки сільськогосподарському сектору та забезпечення продовольчої безпеки.

Війна, безсумнівно, створила значні виклики для української свинарської галузі. Однак, розуміючи фактори, що впливають на попит, та адаптуючись до змін у середовищі, зацікавлені сторони можуть пройти цей складний період і працювати над забезпеченням стабільнішого та стійкішого майбутнього галузі. Оскільки Україна прагне до відбудови та відновлення, пріоритетність продовольчої безпеки та підтримка місцевих сільськогосподарських виробників матимуть вирішальне значення для довгострокового добробуту країни.

Список використаних джерел

1. Соколюк С. Ю., Жарун О. В., Коротєєв М. А., Тупчій О. С., Соколюк К. Ю. Заходи стимулювання внутрішнього споживання свинини в Україні.*Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2022. № 2. С.132-141.

2. Лисенко Г. П. Вплив цін та доходів на рівень споживання м'яса та м'ясних продуктів в Україні. П*родовольчі ресурси.* 2024. № 12(22). С. 249-258.

Юрій СТЕПАНЮК
аспірант
ORCID: 0009-0004-4258-5665
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

МОДЕРНІЗАЦІЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: КЛЮЧ ДО СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ

Сільськогосподарський сектор відіграє вирішальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, сприянні економічному розвитку та підтримці сільських громад. У сучасному динамічному світі, що характеризується зростаючими вимогами, розвитком технологій та екологічними викликами,модернізація матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємствстала не просто опцією, а необхідністю для виживання та сталого зростання [1].

Сучасна матеріально-технічна база охоплює широкий спектр ресурсів, зокрема:

- Сучасна сільськогосподарська техніка: трактори, комбайни, сівалки, збиральні комбайни та інше обладнання, яке є більш ефективним, точним та екологічно чистим.
- Передові системи зрошення:крапельне зрошення, системи дощування та технології управління водними ресурсами, які оптимізують використання води та підвищують врожайність сільськогосподарських культур.
- Технології точного землеробства: обладнання з GPS-навігацією, датчики, дрони та платформи аналізу даних, які дозволяють фермерам адаптувати внески та методи до умов у реальному часі на полі.
- Складські та переробні потужності: сучасні силоси, склади, сушильне обладнання та переробні лінії, що забезпечують якість та збереження сільськогосподарської продукції.
- Сучасна інфраструктура: дороги, мости та комунікаційні мережі, що сприяють транспортуванню вхідних та вихідних даних.
- Відновлювані джерела енергії: сонячні панелі, вітрові турбіни та біогазові установки, які зменшують залежність від викопного палива та знижують витрати на енергію.

Переваги інвестування в сучасну матеріально-технічну базу численні та далекосяжні:

- Підвищення продуктивності. Сучасна техніка та технології можуть значно підвищити ефективність, дозволяючи фермерам обробляти більше землі з меншими витратами праці та ресурсів. Це призводить до вищої врожайності та збільшення прибутковості.
- Покращена якість. Сучасні складські та переробні потужності мінімізують втрати після збору врожаю та забезпечують якість сільськогосподарської продукції, задовольняючи потреби споживачів та експортних ринків.

- Підвищена стійкість. Технології точного землеробства та ефективні системи зрошення зменшують вплив сільського господарства на навколишнє середовище, мінімізуючи використання пестицидів, добрив та води.
- Зниження витрат на робочу силу. Автоматизація та сучасне обладнання можуть зменшити потребу в ручній праці, звільняючи ресурси та покращуючи якість життя сільськогосподарських працівників.
- Підвищення конкурентоспроможності. Модернізація дозволяє сільськогосподарським підприємствам ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, забезпечуючи стале майбутнє для сектору.
- Залучення інвестицій. Сучасні, технологічно розвинені ферми є більш привабливими для інвесторів, що полегшує доступ до капіталу для подальшого розширення та інновацій.

Незважаючи на переконливі переваги, кілька проблем можуть перешкоджати модернізації матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств:

- Високі початкові інвестиційні витрати. Придбання сучасного обладнання та впровадження передових технологій може вимагати значних початкових інвестицій, що може бути непосильним для малих та середніх фермерських господарств.
- Відсутність доступу до фінансування. Фермери можуть мати труднощі з отриманням позик або грантів для фінансування проектів модернізації, особливо в країнах, що розвиваються.
- Брак кваліфікованої робочої сили. Експлуатація та обслуговування сучасної сільськогосподарської техніки вимагає кваліфікованої робочої сили, якої може не вистачати в сільській місцевості.
- Обмежена інфраструктура. Недостатній рівень доріг, електроенергії та комунікаційних мереж може перешкоджати впровадженню передових технологій та обмежувати доступ до ринків.
- Інформаційна прогалина. Фермери можуть не мати доступу до інформації про найновіші технології та найкращі практики модернізації.

Подолання цих викликів вимагає багатогранного підходу, що залучає фермерів, уряди, дослідницькі установи та представників приватного сектору:

- Державна підтримка. Уряди можуть надавати фінансові стимули, такі як субсидії, податкові пільги та позики з низькими відсотками, щоб заохотити фермерів інвестувати в модернізацію.
- Державно-приватне партнерство. Співпраця між урядами та приватними компаніями може сприяти розробці та впровадженню доступних та відповідних технологій.
- Програми навчання та освіти. Надання фермерам навчання та освіти з питань експлуатації та обслуговування сучасного обладнання та технологій має вирішальне значення.
- Розвиток інфраструктури. Інвестування в сільську інфраструктуру, таку як дороги, електроенергія та комунікаційні мережі, є важливим для підтримки модернізації.

- Дослідження та розробки. Необхідні постійні інвестиції в сільськогосподарські дослідження та розробки для розробки нових та інноваційних технологій, які відповідають конкретним потребам фермерів.
- Сприяння обміну інформацією. Полегшення доступу до інформації про найновіші технології та передовий досвід через служби поширення знань, фермерські кооперативи та онлайн-платформи має вирішальне значення.

Модернізація матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств є критично важливим імперативом для забезпечення продовольчої безпеки, сприяння економічному розвитку та підтримки сільських громад [2]. Подолаючи виклики та впроваджуючи ефективні стратегії, ми можемо надати фермерам можливість впроваджувати сучасні технології, підвищувати продуктивність, покращувати якість та посилювати сталий розвиток, зрештою створюючи більш стійкий та процвітаючий сільськогосподарський сектор. Інвестування в майбутнє сільського господарства – це інвестиція в майбутнє нашого світу.

Список використаних джерел

1. Качан Д. А., Свиноус І. В. Теоретичні засади відтворення матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2018. № 13. С. 28-34.

2. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Биба В. А. Організаційно-економічні підходи до технологічного оновлення діяльності сільськогосподарських підприємств. Інноваційна економіка. 2019. № 7-8. С. 57-63.

СЕКЦІЯ 2. СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА /STATE AND PROSPECTS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

Микола МАЛІК
д.е.н, професор
ORCID: 0000-0001-9198-4460
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Підприємницька діяльність в аграрній сфері відіграє особливу роль у розвитку економіки країни. Розмір підприємницької структури є важливою характеристикою, так як визначає кінцевий результат діяльності і визначає місце даного суб'єкта в галузі. Поняття «економічний розмір суб'єкта» пов'язаний з категорією «масштаб виробництва» і визначає рівень застосування факторів виробництва. Малі підприємства виконують різнопланові функції. Зокрема, це виробнича, ринкова, організаційна, соціального захисту населення, розвитку сімейних традицій, виховна як продовження сімейних традицій [1].

Особливу складову підприємницьких формувань в аграрній економіці складають малі структури. Їх діяльність в умовах збройної агресії російської федерації зумовили зміну умов діяльності підприємницьких структур галузі. Через бойові дії та тимчасову окупацію територій ускладнився доступ підприємств до фінансових ресурсів і каналів збуту продукції. Діяльність малих агровиробників часто носит самозабезпечуючий характер. Засновники малих форм господарювання, особливо особистих селянських господарств, переважно перемайються за власні економічні потреби та лише після їх задоволення спрямовують вироблену продукцію на реалізацію. У силу специфіки минулого, яке відчутно впливає на розвиток малого і мікропідприємництва, у взаємодії з несприятливим інституційним середовищем для більшості з них це вимущений крок. До того ж є проблеми забезпечення конкуретного поля економічних взаємодій, дотримання державою та іншими учасниками взятих на себе зобов'язань.

Дослідження місця і ролі малих підприємницьких структур у ринковому інституційному середовіщі базується на ідеології визначення їх найбільш динамічними й гнучкими структурами, які проте обділені увагою з боку держави [2, с. 22-23]. У сільський місцевості мікро- та мале підприємництво і особисті селянські господарства за два роки війни адаптувалися до кризових умов господарювання. Впроваджуються стратегії збереження підприємницької діяльності в умовах обмеженого доступу до каналів збуту продукції та зростання вартості складових виробництва. У структурі аграрного сектора вони

забезпечують третину виробництва сільськогосподарської продукції, яка спрямовується на задоволення особистих потреб та потреб внутрішнього ринку.

Реформування аграрного сектора економіки в кінці XX – на початку XXI століття сприяло швидкому розвитку підприємництва, що викликало низку неузгодженостей і проблем, пов'язанних з державною політикою регулювання. Складною залишається проблема становлення і розвитку інституціональних умов розвитку малого підприємництва, які є ключом до вирішеня питань підвищення рівня життя населення та зменшення рівня безробіття на селі [3].

Основні показники діяльності малих суб'єктів господарювання відображають рівень підприємницької діяльності в аграрній сфері економіки. Це можна проаналізувати за останні роки до початку війни (табл.).

Таблиця – **Показники діяльності малих підприємств у сільському господарстві**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2016
Кількість діючих суб'єктів, одиниць	40788	45815	46225	45898	45480	43824	**+7,44**
Кількість зайнятих працівників, тис осіб	124,1	130,0	131,9	124,9	122,4	126,6	**+4,45**
Власний капітал на кінець року, млрд грн	161,3	167,3	185,3	240,2	310,0	130,7	**–18,44**
Поточні фінансові інвсетиції (оборотні фінансові активи у середьному на 1 господарство), млн грн	1241,6	800,9	858,4	907,7	721,7	1383,9	**+11,46**
Капітальні інвестиції у матеріальні активи, млрд грн	21,9	27,1	24,6	19,2	15,9	22,1	**+1,27**
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	124,4	175,4	195,5	203,8	235,8	325,7	**+128,7**
Частка узагальному обсязі реалізованої продукції, %	36,6	40,1	38,8	37,9	40,1	36,5	**–0,1**

Джерело: сформовано з використанням State Statistics Service of Ukraine. Official web-site. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua.

Дослідження основних показників діяльності малих аграрних підприємств показує, що вони переважно зростають (табл.). Значними темпами зростали обсяги реалізованої продукції. Кількість зайнятих працівників та фінансова складова мають незначну позитивну тенденцію зростання. Проте питання зниження рівня безробіття на селі не вирішується. Причиною цього є відчутні масштаби прихованого безробіття у формі вимушеної занятості в особистих селянських господарствах. Набуття особистими селянськими господарствами (ті, які мають у користуванні 2 і більше гектарів землі) статусу малих підприємств може сприяти скороченню прихованого безробіття.

Успішний розвиток малих підприємницьких структур як спосіб господарювання на селі слід розглядати як основу життя українського селянина. Проте недоліки проведених реформ спричинили ряд соціально-економічних проблем. Прискорилися мійграційні процеси внаслідок безробіття і зниження рівня добробуту сільського населення, та, як наслідок, занепадання соціальної інфраструктури села. Відбувається прогресуюче зменшення сільського населення і його старіння, а також частки працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві. Крім того, війна з РФ призвела до дефіциту кваліфіковах фахівців і носіїв підприємницької ініціативи в аграрному виробництві. Тому за відсутності значних активів у сільського населення розвиток малого підприємництва можна вважати дієвим методом вирішення проблем зайнятості.

Розвиток малого підприємництва гальмує неналежне виконання цільових програм підтримки господарюючих суб'єктів та створення інтеграційних структур. Недостатнім є і розвиток сільськогосподарської кооперації, партнерських форм інтеграції, агропродовольчих кластерів та інших громадських об'єднань, створених агровиробниками. Без інтеграційних форм, кооперації таким аграрним підприємницьким структурам конкурувати з великими аграрними підприємствами важко, так як за багатьма характеристиками, насамперед, матеріально-ресурсного забезпечення, малі сільськогосподарські виробники суттєво поступаються великим і середним підприємствам.

Класичною формою малого аграрного підприємництва виступають сімейні фермерські господарства. Особисті селянські господарства товарного спрямування слід також зараховувати до малих підприємницьких структур. Важливість цих господарств для національної економіки характеризується відсутністю потреби в значних фінансових вкладенях та у залученні додаткових трудових ресурсів для збільшення виробництва.

За наслідками впливу воєнного чинника подальший розвиток малого та мікро- підприємництва можливий через:

- залучення до системи фінансово-кредитних відносин такий інструмент як аграрні розписки; це дасть можливість малим аграрним виробникам використовувати нові форми фінансування;
- перехід від сировинної моделі господарювання до моделі з розширеною доданою вартістю;
- розширення інтегрованих і кооперативних формувань з участю простих товариств на договорній основі;
- розширення крафтового і трудмісткого виробництва та тваринництва;
- розвиток несільськогосподарської підприємницької діяльності (торгівельні, ремонтні, будівельні підприємства);
- розвиток аграрного і зеленого туризму;
- забезпечення державного замовлення на виробництво сільськогосподарської продукції.

Однією з проблем розвитку малого підприємництва, кооперації, сімейного фермерства є дефіцит і недосконаліть форм соціального капіталу. На розвиток соціального капіталу може мати вплив сукупність заходів організаційного, просвітницького та економічного характеру через налагодження комунікацій між потенційними членами інтеграційних об'єднань.

Список використаних джерел:

1. Інтеграція та самоорганізація аграрного бізнесу в умовах децентралізації влади / Ю. О. Лупенко, М. Ф. Кропивко, М. Й. Малік [та ін.]; за ред. М. Ф. Кропивка, В. В. Россохи. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2015. 484 с. URL : http://www.iae.org.ua/activity/books/1242--2014-48-.html.

2. Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі : індикатори та ефективність : монографія / Лупенко Ю. О.,

Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. та ін. Київ : ННЦ Інститут аграрної економіки, 2017, 204 с. URL : http://www.iae.org.ua/activity/books/2201--lr-2017-204-.html.

3. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки : монографія / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за редакцією М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «IAE», 2023. 208 с. URL : http://www.iae.org.ua/activity/books/3693-pidpryyemnytska-diyalnist-v-ahrarniy-sferi-ekonomiky-monohrafiya-yu-o-lupenko-m-y-malik-o-h-shpykulyak-ta-in-za-red-m-y-malika-kyyiv-nnts-liaer-2023-208-s.html.

Олена ЛАЗАРЄВА
д.е.н., професор
ORCID: 0000-0002-1050-7118
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

РОЗВИТОК АГРОБІЗНЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

В умовах ринкових відносин особливо гостро виникає потреба вирішення проблеми економічного, а значить ефективного використання земельних ресурсів. Не є таємницею, що вирішення проблеми ефективного використання земельних ресурсів можна досягти шляхом формування дієвої системи розвитку агробізнесу у післявоєнний період, що і вплинуло на вибір теми дослідження. Але нині аграрна галузь зазнає чималих втрат. Так., знищено сільськогосподарську техніку більше ніж на майже 5,8 млрд доларів, зруйновано тваринницькі ферми на понад 250 млн доларів [1]. Непрямі втрати за обсягом виторгу у сільському господарстві складають 83,1 млрд доларів [2]. Тож відродження землекористування на засадах сталості у післявоєнний період є вкрай необхідним з точки зору відновлення зруйнованих виробничих потужностей, оновлення хоча б до довоєнного рівня виробничого потенціалу сільських територій

Отже, для створення конкурентного ринкового середовища в системі управління земельними ресурсами у післявоєнний період, поліпшення умов ведення конкурентної підприємницької діяльності в системі агробізнесу, створення стимулів для вітчизняного бізнесу в аграрному секторі необхідним є виокремлення орієнтирів агробізнесу у поствоєнному просторі.

Хоча зазначимо, що внаслідок військового стану не виконується і Національна економічна стратегія – 2030 [3, с. 136], яка декларувала такі стратегічні пріоритети в агросекторі, як забезпечення стимулюючої та дорадчої державної політики, забезпечення якісною інфраструктурою сільгоспвиробників, створення умов та можливостей для виробників забезпечувати себе матеріально-технічними ресурсами, сприяння повноцінному розвитку агросектору та суміжних з ним галузей, оптимізація збуту на зовнішніх та внутрішніх ринках.

Тому проте подальша реалізація євроінтеграційного курсу нашої держави неможлива без виокремлення орієнтирів розвитку агробізнесу в системі управління земельними ресурсами. Крім того, розв’язання існуючих нині проблем, що існують в аграрній сфері, полягає у розробці дієвих напрямів розвитку агробізнесу, що забезпечуватимуть його розвиток та зміцнення, сприятимуть залученню інвестицій на нарощуванню виробничого потенціалу.

На нашу думку, корисною є співпраця агроустанов та окремих суб’єктів господарювання з науковими установами та бізнесовими структурами, що забезпечить як і обмін науково-технологічними розробками, так і розширення конструктивних можливостей науки та бізнесу.

Не менш перспективним є і співпраця між науковими та науково-дослідними установами, впровадження сучасних європейських технологій, що

сприятимуть модернізації сільськогосподарського виробництва, реалізація спільних проєктів на грантовій основі, що забезпечить продуктивне використання природно-ресурсного та виробничого потенціалу та отримання доходу від ведення агробізнесу.

Підготовка освіченого перспективно та генеруюче мислячого кадрового потенціалу сприятиме не тільки розширенню партнерських взаємозв'язків між господарюючими суб'єктами у сфері агробізнесу, а й забезпечить впровадження перспективних інновацій задля оновлення виробництва.

Зазначимо, що сталий розвиток економіки сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє природне середовище. Але негативний вплив війни на бізнес, інфраструктуру, оточуюче середовище, стан довкілля тощо вніс свої корективи. До того ж досягнення цілей сталого розвитку опинилось під загрозою. Тому у післявоєнний період важливим є зосередження зусиль на виокремленні напрямків сталого землекористування, які б сприяли відновленню еколого-економічного середовища для ведення господарської діяльності на землі.

Так, слушним є використання агротехнологій, що включають глибокий обробіток землі для вирівнювання її поверхні та покращення стану пошкоджених грунтів. Передусім такі заходи спрямовані на поліпшення агрофізичних властивостей грунту та збільшення потужності кореневмістного шару.

Налагодження конструктивного та продуктивного діалогу між владними та бізнесовими структурами у сфері розвитку агробізнесу забезпечуватиме спільне вирішення питань розвитку бізнесу. До того ж поєднання як можливостей владних структур, так і бізнесу дозволить спільно вирішувати проблеми розвитку територій.

Впровадження нових технологій у виробництво сільськогосподарської продукції сприятиме веденню точного землеробства, забезпеченню їх переваг та можливостей, більш скорішому переобладнанню наявної техніки та практичній реалізації потенційних задумів.

Застосування потенційних обмежень у використанні засобів агрохімії, домінування органічної агропродукції, впровадження методів контролю за харчовою продукцією сприятимуть екологізації виробництва та підприємництва, спонукатимуть до розширення більш якісних підходів до захисту довкілля та домінування ролі органічного агровиробництва.

Використання конкурентних переваг у сфері агробізнесу сприятимуть збільшенню продуктивного потенціалу, більш якісному виробництву продукції на основі екологічної безпечності та натуральності, що в цілому призведе до досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Доречною є і поєднання в одному агроформуванні різних видів діяльності (диверсифікація виробництва), що забезпечить загалом динамічне пристосування суб'єктів агроринку до вимог мінливого середовища, дасть змогу прийняти оперативні рішення стосовно бізнесу, що суттєво впливає на формування та розвиток його потенціалу.

Забезпечення дієвого розвитку підприємств у сфері агробізнесу вимагає від суб'єктів господарювання ведення виробництва за такими орієнтирами, які б сприяли задоволенню потреб населення у високоякісній продукції, здійсненню екологобезпечного виробництва на землі,

Можливим є й організація агробізнес-поїздок, розвиток міжнародних зв'язків, налагодження партнерських відносин між суб'єктами агробізнесової інфраструктури, що сприятиме більш продуктивній взаємодії суб'єктів аграрного ринку та активізації потенційних можливостей вітчизняного агробізнесу.

Залучення інвестицій як вітчизняних, так і іноземних інвесторів в агробізнес та розвиток сільських територій сприятиме їх сталому та збалансованому розвитку, а також забезпечить підвищення ефективності існуючих агропідприємств.

Не менш важливою щодо обґрунтування перспективи розвитку агробізнесу є забезпечення логістики на всіх етапах як виробництва, так і збуту сільськогосподарської продукції, що передбачає злагоджену взаємодію взаємодію постачальників ресурсів та сировини для виробництва продукції сільського господарства, безпосередньо саме виробництво сільськогосподарської продукції, її переробка, в разі необхідності транспортування її, збут продукції та її споживання.

Дотримання зазначених орієнтирів сприятиме раціональному та ефективному господарюванню в умовах динамічного розвитку агробізнесу у післявоєнний період, забезпечуючи розширене відтворення виробництва. А їх дотримання за умови емерджентної взаємодії забезпечать поступальне відродження повноцінного життєвого простору в сільській місцевості, забезпечуватимуть більш стійке відновлення територій, налагодження виробництва, поступальний розвиток економічного простору.

В цілому, відновлення та поступальний подальший розвиток сільських територій має забезпечувати стале відродження на шляху до повноцінного членства в ЄС.

Список використаних джерел

1. Прямі збитки агросектору України за два роки війни становлять понад 10 млрд доларів. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3876300-prami-zbitki-agrosektoru-ukraini-za-dva-roki-vijni-stanovlat-ponad-10-milardiv-visockij.html

2. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. 2024. *Центр досліджень продовольства та землекористування*. *(online).* 32 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf

3. Вектори економічного розвитку – 2030. *Матеріали для обговорення. Кабінет Міністрів України. (online)*, Центр економічного відновлення. 416 с. URL: https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf

Василь ЛИПЧУК
д.е.н., професор
ORCID: 0000-0002-6696-6006
Наталія ЛИПЧУК
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0003-3437-8063
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Ґжицького

АГРОТУРИЗМ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СЕЛІ

Мультиплікативний ефект агротуризму є наслідком зростання витрат туристів та інвестицій, сприяє розширенню можливостей місцевих економік та стимулює соціально-економічний розвиток села. Роль агротуризму в розвитку сільського підприємництва є особливою та значущою, зокрема в рамках сталого розвитку.

Розвиток агротуризму супроводжується появою низки позитивних ефектів, які підвищують ефективність використання сільських ресурсів і сприяють активізації саме туристичної діяльності на селі. Зі збільшенням кількості агротуристичних об'єктів спостерігається лавинний ефект**,** що проявляється у зростанні кількості суб'єктів сільського туризму. Розвиток невеликої агросадиби, що приваблює перших відвідувачів, отримує позитивні відгуки та рекомендації, сприяє медійному висвітленню, надихає інших мешканців на відкриття агротуристичних об'єктів, стимулює місцеві інвестиції в інфраструктуру та зрештою призводить до формування місцевого туристичного кластеру. Чим більше агротуристичних господарств, тим більше туристів, потужніший ринок агротуристичних послуг (відвідувачі мають вибір і доступ до багатьох атракцій), що значно покращує економічні ефекти всієї туристичної сфери.

Агротуризм є прикладом для наслідування для інших членів сільської громади та інструментом її активізації. Інвестиції однієї людини тягнуть за собою дії інших, а її успішна діяльність – «підштовхує» розвиток всієї агротуристичної галузі в регіоні.

Туристичні потоки, як і туристичні послуги, концентруються в певних місцях – там, де є сприятливі природні, інфраструктурні та соціальні умови. В агротуризмі принцип концентрації проявляється в тому, що агротуристичні господарства часто утворюють кластери в особливо привабливих сільських туристичних регіонах, що надає їм суттєві переваги у функціонуванні на туристичному ринку.

Наслідком розвитку економічної діяльності агротуризму в сільській місцевості є збільшення доходу та зайнятості для багатьох господарюючих тут суб'єктів (закладів розміщення, харчування, культури та інших), а також збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів. Створюються нові

можливості працевлаштування для членів селянських родин та сусідів, самозайнятості для жінок та молоді.

Важливою є роль агротуризму у створенні локальних ланцюгів постачання продовольства, зокрема як для дрібних виробників сільськогосподарської продукції, так і надавачів туристичних послуг і самих туристів. Він сприяє об'єднанню підприємств різних сфер, формуючи і просуваючи інтегрований місцевий туристичний продукт.

Агротуризм є вадливим напрямком диверсифікації джерел доходів для селянських і фермерських господарств, які можуть отримувати дохід від розміщення, харчування, розваг (наприклад, катання на конях, дегустації вин) та продажу ремісничих виробів. Крім того це зменшує монофункціональність сільської економіки.

Агротуризм є не лише засобом диверсифікації доходів сільського населення, але й потужним інкубатором для розвитку сільського підприємництва. Агротуризм сприяє розвитку підприємницького мислення, заохочуючи сільських жителів визначати та задовольняти туристичні потреби. Заохочуючи сільських мешканців пропонувати послуги, пов’язані з туризмом, такі як проживання на фермах, майстер-класи, екскурсії чи дегустації місцевої кухні, продаж регіональних продуктів, прокат спортивного і туристичного інвентарю, він створює можливості для впровадження та поширення інновацій, розвитку ринку та підвищення кваліфікації у громадах, яким часто бракує інших економічних можливостей реалізації власного потенціалу. Агротуризм сприяє розвитку підприємництва в сільській місцевості завдяки підвищенню кваліфікації у сфері гостинності, управління, маркетингу, фінансового планування та обслуговування клієнтів.

Разом з тим перед агротуризмом, як і перед підприємництвом в цілому є ряд викликів, основними серед яких треба визнати:

- брак знань про те, як вести бізнес;
- обмежений доступ до Інтернету та сучасних технологій;
- обмежені фінансові можливості малого сільського бізнесу;
- проблеми з транспортною, виробничою та туристичною інфраструктурою;
- сезонний характер попиту на туристичні послуги та зайнятість в сільському господарстві;
- несприятливе законодавство в сфері агротуристичного бізнесу та бюрократія.

Підсумовуючи відмітимо, що агротуризм є ефективним інструментом розвитку підприємництва в сільській місцевості. Він дозволяє раціонально використовувати місцеві ресурси, розвиває соціальний капітал, підтримує культурну спадщину та активізує місцеве населення.

Іван БАЛАНЮК
д.е.н., професор,
ORCID: 0000-0002-8320-6383

Діана ШЕЛЕНКО
д.е.н., професор,
ORCID: 0000-0002-9214-7258

Вадим КУРИЛЮК
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»,
ORCID: 0009-0001-9930-4818
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

МЕТОДОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНОГО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Методологія соціального та інноваційного розвитку сільських територій ґрунтується на системному підході до формування стратегії підвищення якості життя, економічної активності та технологічної модернізації аграрного простору в умовах сталого розвитку та децентралізації.

Аналіз сучасного стану соціального розвитку сільських територій свідчить про його недостатність або відсутність, що обумовлено низьким рівнем зацікавленості держави у підтримці територіальних громад. Обмежене бюджетне фінансування [1, с. 61] та недооцінка важливих аспектів соціального забезпечення унеможливлюють повноцінний їх розвиток. Соціальний розвиток перебуває у тісному взаємозв'язку з економічним: позитивна динаміка економічних процесів сприяє покращенню соціального середовища [2, с. 99], тоді як економічний занепад неминуче зумовлює негативні зміни в соціальній сфері.

Ключовим чинником, який стримує соціальний розвиток сільських територій, є слабка інфраструктурна забезпеченість. На початку 2020 року внаслідок реалізації програми «Велике будівництво» спостерігалося певне покращення дорожньої мережі в окремих селах, однак значна частина малих і віддалених населених пунктів, зокрема село Бабче, залишаються поза межами інфраструктурних трансформацій. Метою проведеного дослідження є розробка комплексного підходу до соціально-інноваційного розвитку підприємництва та сільських територій на прикладі села Бабче, яке розташоване в Івано-Франківській області, шляхом удосконалення інфраструктури, посилення участі громади в управлінських процесах та залучення зовнішніх ресурсів до реалізації місцевих ініціатив.

Відсутність якісних доріг, обмежений доступ до соціальних послуг [3, с. 91], слабка підприємницька активність [4, с. 186] створюють комплекс бар'єрів для сталого розвитку таких територій, а тому актуальним є питання формування методології соціально-інноваційного розвитку сільських територій, яка передбачає не лише інфраструктурну модернізацію, але й активізацію місцевої ініціативи, розвиток малого та середнього підприємництва,

впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами громад. Розвиток підприємництва як каталізатора соціальних змін забезпечує не тільки економічне зростання, а й підвищення рівня добробуту населення та соціальної інтеграції.

Село Бабче розташоване близько до Манявського водоспаду – одного з популярних туристичних об'єктів. Незважаючи на потенційно вигідне розташування, туристичний потік у село залишається слабким. Туристи, прямуючи до водоспаду з боку м. Надвірна, обирають об'їзний маршрут через село Підгір'я, хоча це й передбачає значне подовження шляху. Основною причиною такого вибору є незадовільний стан дорожньої інфраструктури у селі Бабче. Відсутність якісного автомобільного сполучення перешкоджає не лише транзиту, а й комплексному соціально-економічному розвитку громади.

Для активізації соціального та підприємницького розвитку сільської території першочерговим завданням є модернізація інфраструктури, зокрема дорожнього покриття та транспортного сполучення, що дасть змогу започаткувати додаткові джерела надходжень до місцевого бюджету через розвиток малого бізнесу, а зокрема – відкриття придорожніх кав'ярень, готелів, об'єктів харчування, туристичних стоянок і паркінгів.

Анкетування жителів села щодо забезпечення об'єктами інфраструктури зафіксувало критичний стан соціальної інфраструктури, а саме: зруйнований міст через річку не ремонтується з 2007 року, місцева школа потребує капітального ремонту, повністю відсутні спортивні секції та культурно-дозвіллєві простори, заклад охорони здоров'я – в обмеженому функціональному стані, бібліотека, а на ринку праці практично відсутні вакансії через дефіцит робочих місць.

Фінансування розвитку територіальної громади доцільно реалізовувати поетапно з урахуванням локальних ресурсів та потреб населення. Першочерговим етапом для пошуку джерел фінансування може стати добровільний внесок мешканців та підприємців селища, спрямований на модернізацію дорожньої інфраструктури та реконструкцію мосту. Цей підхід є обґрунтованим із позиції зацікавленості жителів, які щоденно користуються власним автотранспортом.

На подальших етапах пропонується впроваджувати механізм конкурсного відбору проєктів, які надходять від громадських ініціатив та від органів місцевого самоврядування. Громадські проєкти можуть брати участь у внутрішньому відборі на рівні громади, після чого – подаватися на зовнішні конкурси для отримання фінансування. Перемога у таких грантах суттєво покращить фінансове становище громади, а у разі відсутності зовнішнього фінансування – будуть розглянуті можливість залучення міжнародної грантової підтримки. Пріоритетом у використанні акумульованих коштів буде покращення транспортної інфраструктури [5, с. 271], що включає ремонт доріг і відновлення мосту. Подальшим етапом буде: закладання у плани створення об'єктів соціальної інфраструктури пункту першої медичної допомоги, будівництво бюджетних мотелів, дитячих майданчиків, рекреаційної зони, а

також здійснення заходів щодо розширення місцевого ринку праці (можливість заробляти і жити вдома).

Задля підвищення безпеки та забезпечення оперативного реагування у віддалених сільських територіях вартим буде створення Центрів життєзабезпечення громади, які виступатимуть як багатофункціональні вузли реагування та матимуть у своїй структурі: диспетчерський пункт координації екстрених служб [6, с. 122], кабінет первинної медичної допомоги, мобільні засоби пожежного реагування, елементи базового правопорядку. Поряд із задоволенням першочергових потреб варто забезпечити реалізацію проєктів культурного спрямування, зокрема: створення сучасної бібліотеки із 3-D принтером та розвивально-ігровою зоною для підлітків, шкільних секцій, спортивних майданчиків тощо. На завершальному етапі можливим буде активне залучення рекреаційно-туристичного потенціалу регіону шляхом будівництва курортно-оздоровчих комплексів у навколишніх гірських локаціях, облаштування оглядових майданчиків і тематичних маршрутів, організації екотурів та прогулянкових маршрутів для відвідувачів, велосипедних і кінних турів для відвідувачів, створення місцевих брендів і сільських гастрономічних маршрутів, які базуються на унікальних продуктах і традиціях громади.

Розвиток соціальної інфраструктури є передумовою для подальшого формування сприятливого інституційного, економічного та просторового середовища, де туристично-рекреаційний сегмент буде не тільки джерелом прибутку, а й інструментом сталої зайнятості та підвищення територіальної резильєнтності.

Запропонована авторами модель розвитку має рекомендаційний характер та потребує гнучкого підходу з боку громади залежно від наявних ресурсів, кадрового забезпечення та локальних пріоритетів. Втім, завершальне рішення щодо пріоритетності проєктів залишатиметься за громадою, яка зможе самостійно визначати найбільш важливі напрямки розвитку на основі представленого плану.

Для забезпечення ефективного використання коштів, залучених як з державних джерел, так і через добровільні внески громадян на розвиток соціальної інфраструктури сільських територій, пропонується запровадити принцип «**обмеженої прозорості»**. Цей підхід передбачає забезпечення повного та вичерпного доступу до інформації про фінансові потоки для податкових та інших контролюючих органів, що сприятиме запобіганню зловживанням та забезпеченню цільового використання коштів. Водночас для широкої громадськості пропонується забезпечити часткову прозорість, яка б відображала загальний обсяг залучених коштів та основні напрямки їхнього використання (наприклад, етапи будівництва доріг). Такий підхід, на нашу думку, дасть змогу підтримувати довіру громадян до процесу розвитку та одночасно створити певний фінансовий резерв, який можна буде використовувати у випадку зниження мотивації до добровільних внесків після реалізації першочергових проєктів.

Отже, розроблена поетапна модель розвитку села Бабче передбачає комплексний підхід, що включає відновлення інфраструктурного потенціалу,

створення Центру життєзабезпечення громади як осередку локального розвитку, а також активізацію туристично-рекреаційних ресурсів території. Обґрунтовано доцільність використання принципу «обмеженої прозорості» при залученні інвестиційних та грантових ресурсів для розвитку сільських територій, що дозволяє досягти оптимального балансу між відкритістю процесів фінансування та необхідністю підтримки фінансової стабільності. Застосування цього підходу сприятиме збереженню мотивації місцевих жителів до участі в ініціативах розвитку, посиленню соціальної згуртованості, підвищенню якості життя та стримуванню відтоку населення із сільських територій.

Список використаних джерел

1. Шеленко Д.І. Сільськогосподарські підприємства в системі аграрних відносин. *Економіка АПК.* 2003. № 6. С. 57-63.

2. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М., Швець А.А. Концептуальні оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій за участі агрохолдингових інтегрованих формувань. *Економіка АПК.* 2021. № 3. С. 97-111. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103097

3. Kozak I., Balaniuk I., Balaniuk S., Szelenko D., Kozak H. Traditional village system – case study from the Krempna Commune (Poland). *Ekológia (Bratislava).* 2019. Vol. 38, No. 1, p. 87-100.

4. Shpykuliak O., Sakovska O. Agricultural cooperation as an innovation for rural development. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2020. Vol. 6. № 3. pp. 183-189. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-183-889

5. Шеленко Д.І. Деякі аспекти науково-методологічного забезпечення пореформеного розвитку сільського господарства. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць.* Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. Вип. 197: у 5 т. Т.ІІ. С. 269-273.

6. Шпикуляк О.Г., Русан В.М., Курило Л.І., Павлик П.В., Розгон І.Ю. Організаційні форми і методи інноваційної діяльності у розвитку аграрної сфери економіки. *Економіка АПК.* 2010. № 12. С. 119-124.

7. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Супрун О.М. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі: макроекономічний аспект. *Наук. вісник Ужгородського університету Серія «Економіка»*. Вип. № 9 (Том 2). 2017. С. 32-37.

Олександр АВЕРЧЕВ
д.с.-г.н., професор
ORCID: 0000-0002-8333-2419
Херсонський державний аграрно-економічний університет

Ганна ЖОСАН
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-3577-6701
Херсонський державний аграрно-економічний університет

СУЧАСНІ МЕТОДИ АГРОСКАУТИНГУ В СИСТЕМАХ ТОЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА

Умови інтенсифікації сільського господарства та зміни клімату спонукають до пошуку нових підходів до ведення рослинництва. Однією з ключових технологій стає агроскаутинг – збір, аналіз та інтерпретація польової інформації для прийняття агротехнічних рішень. Традиційний скаутинг передбачає візуальну оцінку посівів, однак сучасні технології дають змогу проводити діагностику з високою точністю та швидкістю. В умовах зростаючої ролі цифрових технологій агроскаутинг стає основою адаптивного землеробства, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та знижувати ризики.

Використання дронів в агроскаутингу має кілька форматів: моніторинг вегетації, виявлення шкідників, аналіз ерозії ґрунтів і локалізація зон стресу. Зокрема, дрони з камерами NDVI дозволяють будувати карти біомаси та визначати неоднорідність розвитку культур. У господарствах центральної України (Черкаська та Полтавська області) дрони використовуються для визначення ділянок з дефіцитом азоту, що дозволяє скоротити витрати на добрива на 15–20%.

Супутникові дані (Sentinel-2, Landsat 8) є незамінними при довготривалому моніторингу. Наприклад, зміна NDVI на площах понад 500 га дозволяє виявити негативну динаміку росту ще до появи візуальних ознак. Проте на відміну від дронів, супутники не дозволяють проводити аналіз у хмарну погоду, що обмежує їхню оперативність.

Поєднання обох джерел даних в одному середовищі (наприклад, через програми Cropio, OneSoil або GeoPard) дозволяє формувати карти завдань, які інтегруються з технікою для диференційованого внесення добрив або ЗЗР.

У 2025 році велике українське агропідприємство, яке обробляє понад 4000 гектарів, опинилось у складній ситуації через раптову зміну головного агронома. Щоб забезпечити безперервність агротехнологічних операцій, керівництво звернулося до компанії ProPole – провайдера професійного агроконсалтингу та агроскаутингу. У найкоротші терміни нова команда інтегрувалася в агровиробничий процес, забезпечивши оперативний аналіз стану полів за допомогою супутникових даних, мобільного моніторингу та дистанційного зондування.

Таблиця 1. **– Порівняльна характеристика методів агроскаутингу**

Метод	Переваги	Обмеження	Оптимальний масштаб застосування
Візуальний скаутинг	Низькі витрати, швидкий огляд	Суб'єктивність, мала площа охоплення	Локальний рівень (1–10 га)
Дрони (UAV)	Висока роздільна здатність, точність, можливість детального аналізу	Висока вартість обладнання, потреба в обробці великих обсягів даних	Поле, господарство
Супутникові знімки	Велика площа охоплення, регулярне оновлення, архіви даних	Залежність від погодних умов (хмарність), менша деталізація	Господарство, район, регіон
Мобільні додатки	Зручність використання, інтеграція з іншими платформами	Обмежені можливості аналізу, залежність від інтернету	Малий і середній бізнес
Автоматизовані платформи (GIS)	Централізація даних, побудова карт, прогнозування	Потреба в спеціальних знаннях, вартість підписки	Всі рівні, особливо для управління

[1] Сформовано за джерелом [1-4]

Важливою складовою успіху стала розробка адаптованих технологічних карт, що враховували ґрунтово-кліматичні умови, сівозміну, технічні ресурси та обмеження бюджету. Одночасно з оперативною підтримкою фахівці компанії проводили навчання нового агронома, закладаючи підґрунтя для довгострокової системної роботи. Впровадження цифрових інструментів дозволило оперативно виявляти проблемні ділянки, локалізувати стреси, оптимізувати витрати на ЗЗР і добрива, а також покращити логістику за рахунок відкриття складу відповідального зберігання безпосередньо у господарстві.

Завдяки інтеграції сучасного агроскаутингу господарство не лише уникнуло виробничих збоїв, а й забезпечило зростання врожайності, покращення ефективності агрономічних рішень та поступовий перехід до моделі сталого управління сільськогосподарськими ресурсами.

Агроскаутинг посідає ключове місце у сучасному точному землеробстві, поєднуючи польовий моніторинг, дистанційне зондування та цифрові платформи управління. Дослідження підтверджує, що ефективне впровадження агроскаутингу дозволяє своєчасно виявляти проблеми розвитку культур, диференційовано застосовувати агротехнічні заходи, а також оптимізувати ресурси господарств. Комбіноване використання дронів і супутникових даних є найбільш доцільним в умовах середніх і великих аграрних підприємств, тоді як мобільні застосунки й автоматизовані ГІС-системи забезпечують стратегічне управління і довготривалу аналітику.

Реальний кейс впровадження агроскаутингу на українському підприємстві демонструє не лише технічну, а й організаційну ефективність такого підходу.

Це свідчить про актуальність розвитку сервісів консалтингу та аграрної аналітики на тлі кадрових і кліматичних викликів.

Подальші дослідження доцільно зосередити на економічній ефективності різних моделей агроскаутингу, особливо для малих та фермерських господарств, а також на розробці національних протоколів оцінки польових даних із урахуванням ґрунтово-кліматичних зон України.

Список використаних джерел

1. Марциновський А. Підготувати «розвідників»: в Україні запускають навчання для агроскаутів. 2021. URL: https://agroreview.com/content/pidgotuvaty-rozvidnykiv-v-ukrayini-zapuskayut-navchannya-dlya-agroskautiv/

2. Центр Агроскаутингу. Херсонський державний аграрно-економічний університет. URL:http://www.ksau.kherson.ua/restr.html

3. Агроскаутинг: створюємо нові можливості для українських товаровиробників. URL:http://ksau.kherson.ua/infokval-22/289-новини/7764-2022-01-19-8.html

4. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. Development of a System of Effective Use of Enterprise Resources by Balancing the Effectiveness of Economic Activity in Terms of Resource Features. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings. P. 372–375. September 15, 2021. URL: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339

5. Аверчев О., Жосан Г. & Йосипенко І. Сучасні аспекти економічного розвитку круп’яної галузі України. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 44–54. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.6

Šarūnas BANEVIČIUS
д.у.н., доцент
ORCID: 0000-0002-5942-9966
Литовський бізнес-коледж

Kristina PULEIKIENĖ
д.е.н., доцент
ORCID: 0009-0005-9410-8091
Литовський бізнес-коледж

Julius RAMANAUSKAS
д.е.н., професор
ORCID: 0000-0001-6250-3103
Клайпедський університет

РЕГІОНАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ

Термін «оздоровчий туризм» у науковому та практичному дискурсі пляжної індустрії охоплює медичний туризм, велнес-туризм та велнес-туризм. Оздоровчий туризм пов'язаний з медичним туризмом, який базується на ідеї, що гість організованої туристичної організації отримує послуги, тобто є мандрівником з метою отримання медичного лікування. Оздоровчий туризм має на меті дослідження, відновлення або реставрацію здоров'я шляхом отримання медичних, стоматологічних, сестринських, реабілітаційних, медичних SPA-послуг, а також використання інших туристичних послуг. Велнес-туризм розглядається в популярній лекції як спосіб покращення здоров'я за допомогою фізичної, психологічної та духовної діяльності.

Під час аналізу аспектів теорії організаційного партнерства, як зазначають М. Гударзі та ін. (2015), перше питання, на яке потрібно відповісти, – яка мета партнерства? Це включає постановку стратегічних цілей. Інші аспекти теорії партнерства включають: визначення ключових учасників партнерства, яких підтримують взаємна довіра, відданість та вигоди; структура партнерства та операційний механізм, що визначають, хто відповідає за планування, організацію, керівництво та контроль, а також усі письмові та неписані, офіційні та неофіційні угоди, які будуть використовуватися для управління процесом партнерства; розподіл відповідальності; системи зв'язку, відкритий доступ до обміну інформацією для всіх учасників партнерства; сумісність організаційної культури, яка має на меті розуміння різних культур усіх учасників партнерства; розробка, впровадження та оцінка спільної стратегії. Механізм партнерства має ґрунтуватися на рівності, взаємній вигоді та підзвітності.

Регіональний розвиток базується на трьох фундаментальних принципах розвитку: сталий розвиток, збалансованість та соціальна орієнтація. Принцип сталості передбачає тривалий період часу для відтворення потенціалу регіону. Принцип суббалансу передбачає певну пропорцію його потенційних часток для

кожного регіону. Найважливішим принципом регіонального розвитку є соціальна орієнтація, що означає, що оцінка ситуацій та показників повинна проводитися, перш за все, відповідно до їхнього впливу на рівень та якість життя населення.

Як стверджує М.Дж. Хаттон та К. Шредер (2007) стверджують, що популярність партнерств ґрунтується на їх сприйнятті як взаємної вигоди. На концептуальному рівні партнерство – це стратегія, яка розширює доступ до людських, фінансових, технічних та інтелектуальних ресурсів, які в іншому випадку можуть бути недоступні для окремої організації. Об'єднання ресурсів сприяє підвищенню ефективності та креативності, а також більшій стійкості результатів проекту. Залучення багатьох учасників з широким спектром навичок та знань також сприяє розробці комплексних рішень, що особливо важливо, враховуючи складність, притаманну більшості проблем розвитку.

М. Сміт (2015) наголосив на важливості партнерства у створенні та розвитку дестинацій оздоровчого туризму. К. Пфорр та К. Лочер (2014) стверджують, що тісніша місцева та регіональна співпраця між різними постачальниками послуг оздоровчого туризму стане важливою передумовою для майбутнього розвитку напрямків оздоровчого туризму. М. Ілларіо та Дж. Буске (2020) зазначають, що сектор оздоровчого туризму є дуже фрагментованим та різноманітним, але якісний туристичний досвід необхідно забезпечувати через організації з управління дестинаціями або мережі організацій. Важливість партнерства в секторі оздоровчого туризму також обґрунтували С. Гангулі та А.Х. Ебрагім (2017), які стверджують, що при розробці та створенні диференційованих продуктів для здоров'я та велнесу важливим є стратегічний підхід до процесу партнерства, що залучає всіх зацікавлених сторін у цьому секторі, під час якого можна досягти таких цілей: збільшення потоків інформації та їх розповсюдження; легше інтегрувати технологічні інновації, доступні від партнерів; досягається вища операційна продуктивність; допомагає розвивати нові бізнес-ідеї; легше залучення інвестицій; мінімізація витрат тощо.

Точна та ефективна комунікація між партнерами та всіма зацікавленими сторонами. Не менш важливою для успішного партнерства є відкритість та довіра між партнерами один до одного. Дослідження надають вагомі докази того, що без цих характеристик партнерські відносини можуть бути нестабільними та не характеризуватися успішними результатами співпраці. Довіра вважається особливо важливою, оскільки вважається, що вона безпосередньо пов'язана з ризиком. Однак, планування та наявність стратегії однаково важливі.

Співпраця у сфері оздоровчого туризму створює такі переваги: співпраця допомагає подолати структурні слабкості малих організацій, зберігаючи при цьому незалежність; Співпраця підвищує компетентність та доступ до більших фінансових ресурсів; Співпраця створює більший «віртуальний розмір», що підвищує видимість туристичної організації; Доступ до найсучасніших технологій; Співпраця дозволяє пропонувати конкурентоспроможні пакети

послуг у певному географічному регіоні для задоволення дедалі вимогливіших потреб туристів/пацієнтів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що окремим учасникам ринку (незалежно від того, хто вони – бізнес, наука, уряд) важко самостійно досягти якості, необхідної новою економікою. Ключем до вирішення є партнерські мережі, кластери та інші форми спільної діяльності, оскільки лише в таких структурах діяльності генерується синергетичний ефект, кожна група інтересів найкраще реалізує свої цілі, діє найефективніше та створює відносну перевагу. Чим продуктивніші компанії та організації, що утворюють кластер, тим ефективніша кожна з них, тим продуктивніша вся група та макросистема – галузь, регіон, країна.

Список використаних джерел

1. Goodarzi, M., Haghtalab, N., Shamshiry, E. (2015). Wellness tourism in Sareyn, Iran: resources, planning and development. Current Issues in Tourism, 19(11), 1071-1076.
2. Hatton, M. J., & Schroeder, K. (2007). Results-based management: friend or foe? Development in Practice, 17(3), 426–432. https://doi.org/10.1080/09614520701337160.
3. Smith, M. (2015). Baltic Health Tourism: Uniqueness and Commonalities. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 15(4), 357–379. https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1024819.
4. Locher, C., Pforr, C. (2014). The legacy of Sebastian Kneipp: linking wellness, naturopathic, and allopathic medicine. J Altern Complement Med, 20(7), 521-6. doi:10.1089/acm.2013.0423.
5. Bousquet, J., Farrell, J., Illario, M. (2020). Aligning the Good Practice MASK With the Objectives of the European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing. Allergy Asthma Immunol Res 12(2), 238-258. https://doi.org/10.4168/aair.2020.12.2.238.
6. Ganguli, S., Ebrahim, A.H. (2017). A qualitative analysis of Singapore's medical tourism competitiveness. Tourism Management Perspectives, 21, 74-84, https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.12.002.

Павло МУЗИКА
д.е.н., професор
ORCID: 0000-0002-3682-9377
Дмитро СОЛОМОНКО
асистент
ORCID: 0000-0003-4392-592X
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Ґжицького

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток фермерських господарств на інноваційній основі формує передумови для досягнення конкурентних переваг виробників на ринку і забезпечення продовольчої безпеки на рівні регіону в середньо- та довгостроковий період.

Впровадження інновацій дозволяє конкурувати в умовах глобальної економіки навіть малим та середнім за розмірам фермерським господарствам, які більш характерні для областей Західної України. Поглиблення процесів європейської інтеграції, посилення економічної співпраці із ЄС навіть в умовах воєнного стану в Україні, має передбачати врахування курсу співтовариства на вдосконалення виробничих процесів на основі основних принципів циркулярної економіки. Глобальні кліматичні зміни стимулюють фермерські господарства впроваджувати інновації, приймати активну участь в наукових консорціумах та проєктних ініціативах, орієнтованих на досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

Питання галузевого інноваційного розвитку детально досліджувалося у працях Ю. Лупенка, М. Маліка, Ю. Губені, О. Шпикуляка, М. Грицаєнка [1], І. Яціва, П. Музики [2] та інших провідних вітчизняних науковців. Актуальні питання висвітлювалися у тематичному дослідженні Світового банку [3], науковців А. Девуа, М. Тореро, Д. Донована, Д. Нортона у праці [4] та М. Маццукато [5].

Фермерські господарства України зацікавлені у впровадженні інновацій, оскільки зіштовхнулися з викликами, які серйозно впливають на сільське господарство Європи (кліматичні зміни, зміна споживчих трендів, необхідність сталого розвитку) та додатково посилюються обставинами дії воєнного стану, що вимагатиме подвійних зусиль виробників з метою збереження конкурентних переваг в період повоєнного відновлення.

За інформацією Головного управління статистики у Львівській області, в регіоні зареєстровано 1869 фермерських господарств, що забезпечують виробництво 13,4 % валової продукції сільського господарства на регіональному рівні. Урядові програми грантової підтримки «еРобота», «Свій Сад», «Своя Теплиця» стимулюють появу нових малих та середніх бізнесів на регіональному рівні, які зацікавлені у впровадженні інновацій в сільському

господарстві Львівської області. Позитивною динамікою в 2022-2024 році характеризується створення сімейних фермерських господарств у Львівській області.

Фермерські господарства Львівської області можуть отримати переваги від участі в Рамковій програмі ЄС «Горизонт Європа». У рамках Проєкту «Агро-Біоциркуляційний-Хаб», який орієнтований на підтримку сталого сільського господарства та розвиток більш екологічних орієнтованих систем виробництва продукції, фермерські господарства зможуть реалізувати за підтримки науковців тематичні проєкти, а також сформують позитивне портфолію про господарство з метою подальшої участі у подібних ініціативах. Активно впроваджує проєкти циркулярної економіки фермер Іван Кільган у Самбірському районі Львівської області.

Додаткові переваги можуть одержати фермери від участі дорадчих служб Львівської області в проєктах ЄС через посередництво EUFRAS, що об'єднує організації національного рівня європейських країн, зацікавлені в сталому розвитку сільського господарства. Фінансові можливості підтримки науки в Україні в умовах воєнного стану суттєво обмежені, а збереження конкурентних переваг фермерських господарств буде залежати від впровадження інновацій в період повоєнного відновлення.

Саме тому, на думку авторів, доцільно посилити на регіональному рівні взаємодію в системі «наука-бізнес-освіта», залучаючи також дорадчі служби Львівської області, що дозволить вагоміше інтегрувати в європейський науково-дослідницький простір університети та спростити доступ до інновацій фермерським господарствам.

Підвищення ефективності використання ресурсів фермерськими господарствами у Львівській області сприятиме покращенню екологічної складової, що стає важливою при виборі продукції споживачами, зокрема європейськими, в умовах конкурентного ринку. Реалізація проєктів циркулярної економіки фермерськими господарствами забезпечить поступове відновлення екосистеми в Україні у поствоєнний період та гарантує соціальний прогрес із широким залученням малих та середніх виробників Львівської області в інноваційний простір ЄС.

Список використаних джерел

1. Шпикуляк О.Г., Грицаєнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: монографія / О.Г. Шпикуляк, М.І. Грицаєнко. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.

2. Музика П.М. Інноваційне підприємництво в аграрному виробництві України: монографія / П.М. Музика. Львів: ПП «Кварт», 2005. 306 с.

3.World Bank (2012), Agricultural Innovation Systems: An Investment Sourcebook. World Bank, Washington, DC. 684 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/140741468336047588/pdf/672070PUB0EPI0067844B09780821386842.pdf

4. Devaux, A., Torero, M., Donovan, J. and Horton, D. (2018). Agricultural innovation and inclusive value-chain development: a review, *Journal of Agribusiness*

in Developing and Emerging Economies, Vol. 8, № 1. pp. 99-123. https://doi.org/10.1108/JADEE-06-2017-0065

5. Mazzucato M. Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth. European Commission, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2018. 36 p. URL: https://data.europa.eu/doi/10.2777/360325

Омелян ЛЕВАНДІВСЬКИЙ
д.е.н, професор
ORCID: 0000-0002-5819-8377
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ СКЛАДОВІ В ІНВЕСТИЦІЙНОМУ ПОТЕНЦІАЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансова стабільність підприємства в довгостроковій перспективі тісно пов'язана з його загальною фінансовою структурою та залежністю від кредиторів й інвесторів.

Інвестиційний потенціал формується під впливом як позитивних, так і негативних чинників. У реальних економічних умовах завжди присутні обидві групи чинників, і формування потенціалу залежить від того, яка з них переважає. Реалізація інвестиційного потенціалу полягає в усуненні перешкод для інвестицій з метою максимізації вартості підприємства. Рішення інвесторів про інвестування та вибір підприємством інвестиційної стратегії залежать від співвідношення цих чинників.

Середня рентабельність інвестицій (РІ) в країні чи галузі є показником для попередньої оцінки накопиченого інвестиційного потенціалу. Наприклад, у Західній Європі цей показник становить до 20%. Однак для України та інших східноєвропейських країн характерна РІ на рівні 35-40%, що свідчить про надлишковий інвестиційний потенціал, який накопичується через відстрочку інвестицій.

У стабільних економіках інвестиційний потенціал постійно накопичується та реалізується через реінвестування прибутку у нові проекти. Цей процес триває до досягнення певної межі, після чого інвестиції починають надходити, використовуватися та збільшувати вартість об'єктів інвестування.

Натомість, у нестабільних економіках, де економічні закони діють неефективно, інвестиційний потенціал надмірно накопичується, оскільки відсутні механізми для його залучення та реалізації. Основними причинами цього є:

- несприятливі макроекономічні умови: воєнні дії, гіперінфляція, прогалини в нормативно-правовій базі та поширеність корупції, роблять залучення інвестицій надзвичайно складним або навіть неможливим, незважаючи на потенційні можливості;
- неусвідомлення важливості інвестицій: низька кваліфікація управлінського персоналу та значний тіньовий сектор економіки призводять до відсутності припливу значних обсягів інвестицій. Це особливо помітно на багатьох державних підприємствах, де керівництво часто не зацікавлене в реалізації інвестиційних можливостей і уникає ризиків;
- перешкоди неекономічного характеру: до них відносяться такі заходи, як ембарго або заборони на інвестування в певні стратегічні сектори економіки;
- низька норма рентабельності інвестицій;

• високий інвестиційний ризик у порівнянні з іншими доступними варіантами вкладення коштів.

Хоча початкове накопичення інвестиційного потенціалу може збільшити потенційні доходи, надлишок нереалізованих інвестиційних можливостей з часом шкодить підприємству.

Інвестиційна діяльність надає підприємствам значні переваги: можливість зростання, розширення та отримання економічної вигоди від вкладених коштів. Але головною причиною для інвестування завжди є прибутковість капіталовкладень – здатність інвестованих коштів приносити дохід.

Саме тому кожне підприємство, яке прагне ефективно інвестувати, створює та впроваджує свою інвестиційну політику. У ній детально описується не лише доцільність таких вкладень, а й чітка послідовність дій підприємства.

Основою для цього документа є інвестиційний проєкт, а його невід'ємною частиною – бізнес-план. Важливо пам'ятати, що саме на етапі бізнес-планування прогнозуються перші результати проєкту, тому деталізація та точність цього кошторису є критично важливими.

Порядок складання бізнес-плану індивідуальний для кожного підприємства, адже кожне підприємство обирає найзручніший для себе метод аналізу та розрахунку показників. Хоча існує багато світових методик оцінки ефективності інвестицій, не всі вони досконалі. Часто рекомендації не охоплюють усіх аспектів, які цікавлять інвестора, або торкаються лише деяких актуальних проблем.

Зміст кожної методики обумовлений її походженням, тому варто розглянути передумови становлення зарубіжного та вітчизняного досвіду бізнес-планування. Головна відмінність між ними полягає в економічному становищі країн у період інвестиційного розвитку.

На відміну від закордонних підходів до проєктного аналізу, що ґрунтувалися на ринкових засадах, вітчизняні методики розвивалися повільно через централізовану систему. Навіть після розпаду СРСР наслідки тоталітаризму все ще перешкоджали розробці нових рекомендацій з оцінки інвестиційної ефективності.

Коли західні країни активно розвивали підприємництво, залучаючи інвесторів до масштабних проєктів, українські інвестори були обережнішими, віддаючи перевагу менш значним фінансовим вкладенням. Також, рівень використання комп'ютерних технологій та розуміння їхньої важливості в Україні завжди відставав від закордонних стандартів. Західні фахівці вже давно використовують автоматизовані розрахунки та спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволяє їм мінімізувати витрати та ефективно використовувати ресурси.

Україна не повною мірою використовує потенціал малого та середнього бізнесу. Проєкти, успішні на Заході, часто не знаходять підтримки вітчизняних інвесторів через низку проблем: воєнні дії, відсутність розвинених маркетингових досліджень, висока вартість реалізації, інфляційні ризики та надмірна бюрократія. Проте притік іноземних інвестицій, що створює нові ринкові ніші та робочі місця, є надзвичайно важливим. Грамотно складений

бізнес-план, що відповідає міжнародним стандартам, може залучити як українських, так і зарубіжних інвесторів, що сприятиме розвитку підприємництва та покращенню економічних показників.

Залучення інвестицій є пріоритетом для українських підприємств, оскільки зростаючі ризики ускладнюють вибір фінансування та вимагають ефективних захисних механізмів. Інвестиції в Україну зазвичай окупаються протягом 5-8 років. Вони сприяють створенню нових підприємств та робочих місць, впровадженню передових технологій, оновленню капіталу та виведенню на ринок нових товарів і послуг. Це вигідно всім учасникам ринку: споживачам, виробникам, інвесторам та суспільству.

Список використаних джерел

1. Брагіна О.С. Економічна сутність активів підприємства / О.С. Брагіна, Д.Д. Стельмащук // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2024. – № 4 (30). – С. 16-24. – Режим доступу до журн.: https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/16.pdf. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.2. DOI: 10.5281/zenodo.14553452.

2. Пульча Д.О. Інвестиційний потенціал малого та середнього бізнесу в Одеському регіоні / Д.О. Пульча // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2025. – № 1 (31). – С. 62-68. – Режим доступу: https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/62.pdf. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.6. DOI: 10.5281/zenodo.15162252

3. Черняєва А.О., Суховєєв О.В. Потенціал інвестиційної діяльності підприємств: сутність, характеристики та види. *Економічна теорія та право.* 2024. №3 (58). С. 22-38.

Ірина КОСТЕЦЬКА
д.е.н., доцент
ORCID: 0000-0001-5340-0145
Національний університет «Острозька академія»

СИНЕРГІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Міжгалузеве партнерство передбачає добровільну взаємодію представників трьох основних секторів – державного, економічного та соціального – з метою спільного визначення суспільно важливих проблем і пошуку шляхів їх вирішення. Актуальність та переваги територіального партнерства детально аналізуються у працях Корінця Р. [1]. У Польщі міжсекторальна співпраця стала логічним продовженням еволюції управлінських практик у публічній політиці, що беруть початок у 1990-х роках, і водночас виступає інструментом реалізації стратегій та рішень, прийнятих у межах політики Європейського Союзу [2].

Успішним прикладом територіального партнерства в Польщі є Локальні групи діяльності (Lokalne grupy działania / Local Action Group). Перевагою їх діяльності є синергетичний ефект в результаті накопичення потенціалу та ресурсів партнерів, які представляють різні сектори [4].

У Польщі зареєстровані й успішно діють 324 ЛГД, чиї стратегії місцевого розвитку були прийняті для впровадження та фінансування відповідно до Програми розвитку села на 2014-2020 роки в межах заходів Програми LEADER [3]. Об’єктом детального дослідження на території Польщі було прикордонне Люблінське воєводство, тому проаналізовано діяльність його функціонуючих ЛГД. Розташування ЛГД на території воєводства зображено на рис. 1.

Рис. 1. Локальні групи діяльності у Люблінському воєводстві (Польща)

Джерело: за [3].

Роз’яснення: Оскільки створення Локальних груп не є обов’язковим, а лише додатковим інструментом, деякі гміни не входять до жодної групи. На карті вони позначені білим кольором.

Загальна кількість створених ЛГД у Люблінському воєводстві становить 22, до складу яких входить різна кількість територіальних одиниць. Важливою умовою їх функціонування є створення Локальної стратегії розвитку (ЛСР) [6]. Основним завданням ЛГД є реалізація спільної стратегії місцевого розвитку, що охоплює всю територію асоціації з урахуванням місцевих умов і ресурсів.

Досліджено Локальні стратегії всіх ЛГД Люблінського воєводства (а саме 22 ЛГД). Проаналізовано всі 62 стратегічні цілі, які визначені у Локальних стратегіях. Проведено розподіл між сформованими за 8 тематичними напрямками. Для більш наочного порівняння результати аналізу наведено на рис. 2.

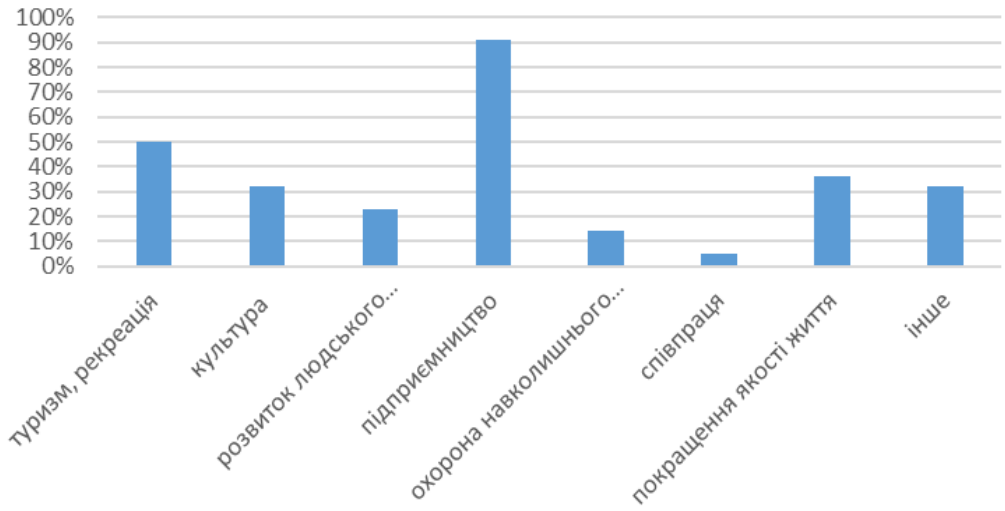


Рис. 2. Напрями розвитку в Локальних стратегіях Локальних груп діяльності у Люблінському воєводстві, %

Джерело: Розроблено автором за [3].

Аналіз результатів свідчить, що у плановому періоді 2014-2020 рр. акцент ЛГД в Локальних стратегіях був зроблений на розвиток туризму та підприємництва. Адже саме ці напрями розвитку в Локальних стратегіях становлять найбільшу частку – 90% підприємництво і 50% туризм.

Отже, поєднання потенціалу органів місцевого самоврядування, підприємців та жителів, об'єднаних навколо діяльності Локальної групи, гарантує належне використання активів своєї території для соціального й економічного відродження. Реалізація цілей, зазначених у Локальних стратегіях, дасть підстави сприймати сільські території Люблінщини як привабливе місце не лише для огляду визначних пам'яток, але й для комфортного й безпечного життя (нові робочі місця, можливості розвитку).

Згідно з результатами дослідження, ініціативи ЛГД стимулюють активні дії з боку місцевої громади, покращують якість та рівень життя її жителів. Вони слугують розвитку інтеграції членів громади для досягнення спільних цілей і мають на меті збільшити соціальний капітал у сільській місцевості. Своєю діяльністю місцеві групи створюють умови для розвитку сільської території.

Відповідно до проміжних результатів оцінки ЄС, моніторинг та оцінка були додатково вдосконалені в САР 2023-2027. У звіті Європейської комісії

підтверджено, що в останньому програмному періоді LEADER покращив участь місцевих акторів (активних сільських жителів) і багаторівневе управління. Таким чином саме діяльність ЛГД збільшила соціальний капітал у сільській місцевості. Отримані результати доводять, що LEADER дав кращі результати порівняно з аналогічними заходами, які не пов'язані з аналізованою програмою. Ряд проєктів були сконцентровані на ефективності для кращого задоволення місцевих потреб та оцінки, сприяння інноваціям та підтримки бенефіціарів між іншими [5].

В Україні немає практики створення локальних стратегій, а розробляються лише галузеві. Аналізуючи досвід Польщі та оцінюючи ефективність локальних стратегій, доцільно звернути увагу на прийнятні практики та скласти каталог для їх впровадження в Україні [7]. Слід врахувати те, що після закінчення війни та входження України до ЄС, наша країна буде змушена формувати свої стратегічні плани за європейським зразком. Вважаю, що ініціатива створення Локальних груп має бути реалізована як ефективний, додатковий інструмент розвитку сільських територій, а також підприємництва в в територіальних громадах.

Список використаних джерел

1. Корінець Р. Сільський розвиток. Посібник для фахівців з аграрного та сільського розвитку територіальних громад. Київ, 2023. 158 с.

2. Musiał-Malago M., Marcisz J. Lokalne grupy działania i ich działalność na obszarach wiejskich na prykładzie województwa małopolskiego. 2019. Nr 1 (3). Pp. 158–171.

3. Oficjalny portal internetowy. Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich (KSOW). URL: https://ksow.pl/index.php?par=4156&tx_ghfontsize_pi1%255Baction%255D=smaller

4. Wojciechowski E., Podgórniak-Krzykacz A., Kalisiak-Mędelska M., Chądzyński J. Władza lokalna a państwo, społeczeństwo i rynek. Współpraca i konkurencja. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2014. URL : https://doi.org/10.18778/7969-168-5.

5. Evaluation on the impact of LEADER on Balanced Territorial Development. The European Commission concluded its evaluation and published its related report. Report publication: July 2024. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/ common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/rural-areas/evaluation-impact-leader - balanced-territorial-development_en?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAR1fwHjkR63hBmp_coT7_DAsIDE0NVlaaVJH7b-vowRF9lsAhD0rLbZBicI_aem_UcwggP3aw1_GxUji9qLnLA

6. Brańka P. Rola lokalnych grup działania w rozwoju turystyki aktywnej na obszarach górskich województwa podkarpackiego. 2015. Vol. 256. Pp. 53–70.

7. Костецька І. І. Сільський розвиток із залученням територіального партнерства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: економіка та менеджмент. 2023. Вип. 3 (95). С. 43–48.

Svitlana KRAVCHENKO
Sc.D., professor,
ORCID: 0000-0001-5541-4495
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics" NAAS, Kyiv

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP

The Russian Federation's military aggression against Ukraine has affected the change in the institutional conditions for the functioning of the national agrarian complex and the development of entrepreneurial activity, namely: a drastic deterioration in logistics on the domestic and foreign markets; disorganization of infrastructure and channels for the sale of agricultural products and food; a decrease in Ukraine's share in world production – sales of agricultural products; an increase in the cost of cost components and significant volatility of domestic market prices (offer prices). Changes have occurred in the industry: a change in the structure of production and its restructuring in terms of sown areas, specialization, and industry capabilities in a regional context; a change in the structure and composition of cultivated crops; challenges in terms of staffing; an increase in the cost of product logistics; significant losses from military operations in the territories – the destruction of entire segments of the economy – industries, individual enterprises in general; mining of territories; a change in the institutional structure and number of business entities in the industry. So, in 2012-2023, the number of large enterprises increased by +3 times or by 10-15 percent annually. At the same time, the number of medium and small business structures decreased on average per year by 2-4 percent, small ones by 0.5-1 percent. These processes occurred under the influence of mergers and acquisitions of large, medium and small business structures. The share of individual entrepreneurs among small business entities remains stable within 30-35 percent. The main indicators of economic activity for 2018-2022 have a tendency to grow, with the exception of 2022 [1, p. 60-70].

Agricultural products are produced by more than 50 thousand business entities. The vast majority of which are farms. There are approximately 32.5 thousand actively operating business entities. Small agricultural entrepreneurship and family farming have significant growth potential in quantitative and qualitative terms (in 2022, compared to 2018, the volume of products sold increased by 29.79%, the level of profitability of all activities by 19.09%, labor costs by 59.91%). This sector is institutionally the primary guarantor of employment of the population, the creation of potential and opportunities for active post-war economic recovery, rural areas. In the future, it is possible to expand the creation of small forms of business, in particular, family farms, craft business entities, the sphere of public services, etc. This is due to the mobility of small businesses, their institutional ability to quickly restructure their activities and even relocate to another region. A radical change in the mechanism of organizational and economic development of agrarian business formations, cooperation and agro-industrial integration is necessary in the following areas: reorientation from the raw material export model of management to the model of deep processing of agricultural products; activation of small farm businesses and craft

industries; expansion of cooperative integrated formations; involvement of territorial community resources in the mechanism of entrepreneurial activity through the creation of commercial and municipal agricultural enterprises; restructuring of agro-holding-type formations, agricultural firms and other large agricultural enterprises. Among the organizational and economic factors that influence the development of agrarian business formations, in addition to reducing the volume of production of certain types of products, increasing transport and logistics costs, and limiting import operations, prices for certain types of agricultural products are of great importance.

In general, the agricultural sector of the economy during 2014-2024. observed an increase in gross output by 19.9 percent. Gross value added increased by 6.4% with a decrease in the rural population of active age (16-59 years). The decrease in the rural population can also be considered the reason for the decrease in livestock production in households in 2023 compared to 2018 by 16 percent. The growth in gross value added during this period was influenced by the growth in capital investments by 1.7 times and indirectly by the average monthly wage growth from 3 thousand to 9 thousand in 2021. Business entities are most likely to use credit funds for anti-crisis and anti-war purposes. 35 billion UAH of funds were received by agricultural business entities to support their activities. It was established that in 2023 it is necessary to maintain preferential financing of business entities in agriculture under the program "Affordable Loans 5-7-9%", but not as "trust loans", but as "survival loans"; expand limits to 130-140 million UAH; reduce interest rates to 5%. For business entities operating in the deoccupied territories, the program limit may increase to 150 million UAH. For all other business entities that create increased added value and introduce energy modernization, the credit term is increased to 10 years and the program limits for investment purposes are increased to 150 million UAH. At the same time, for all other cases, the rate of 13 percent per annum remains for the formation of working capital and the rates of 5-7-9% remain for investment purposes. In addition, financial state support is provided to business entities, the maximum term for using factoring financing is set at 30 days. Support for business structures under factoring agreements is carried out by the Entrepreneurship Development Fund within the limits of the funds received, provided for in the state budget. According to the results of the implementation of the project "Development of Access of the Agricultural Sector of Ukraine to Capital Markets" in 2023, agricultural producers issued 773 agricultural receipts (5.66 billion UAH). In 2023, compared to 2022, the average loan amount is 22% less; loans are more often provided against financial agricultural receipts; the largest loan amount was issued against the collateral of corn, sunflower, and rapeseed. One of the instruments for raising funds is the adoption of the draft law "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine in Order to Create Conditions for Raising Funds for Agricultural Production" No. 9352, 05.06.2023. Then it will be possible to raise funds under guarantees of the right to use leased land [1, p. 60-70].

In 2023, within the framework of the program to support small and medium-sized businesses "E-work", which has been in effect since July 1, 2022 and provides for support for small and medium-sized businesses to develop their own business in the areas of "New Level", "Your Garden", "Your Business", "Your Greenhouse", 118

agricultural business entities received assistance in the amount of UAH 476.7 million for development. 99 business entities received UAH 378 million for the development of horticulture. 19 business entities received UAH 98.7 million for the development of production in greenhouses. In full, in 2023, these grants were paid to 97 business entities. For the period from July 1, 2022 to November 2023. 127 business entities have already been paid UAH 525.7 million (21 business entities received UAH 112.7 million for the development of production in greenhouses; 106 business entities received UAH 413 million for the development of horticulture, berry growing, and viticulture). Agricultural entrepreneurship provides positive results in the economy of Ukraine. The activities of enterprises provided the highest profitability of operating (20.3%) and all (13.6%) activities in conditions of war and obstacles to the sale of products. However, enterprises suffered significant losses as a result of military actions. Only 8 percent of enterprises were able to ensure a positive financial result. The share of unprofitable enterprises increased by 3.17 percent in 2021 and to 21.6 percent in 2022, but it is the smallest among all types of economic activity. The need to expand exports of agricultural products with a high content of added value is also problematic. Business activity in the areas of military operations has been suspended. But there are production problems in other territories as well – this is the increase in the cost of material and technical resources. The total cost of logistics in hryvnia equivalent has increased by 2-3 times. There is a shortage of labor, especially mechanical personnel. The problem of selling agricultural products has not been completely resolved. The key problem is logistics. Mainly (over 90 percent) agricultural exports are carried out by sea. About 150 thousand hectares of agricultural land remain uncultivated. This is a measure caused by military operations, but it affects the state of farmers' entrepreneurial activity [2, p. 10-27].

Thus, in the process of research, it was established that the organizational and economic principles of the development of agrarian entrepreneurial formations are associated with the risks of the influence of the military factor, which changes the characteristics of the institutional environment of the economy, which is regulated by the rules of economic interaction in the market established by the state. These rules determine the principles of gaining competitiveness, strategic priorities for the development of entrepreneurship, and influence the behavior of entrepreneurs.

References

1. Shpykuliak O., Malik M., Kravchenko S., Zaburanna L. (2024). Organizational and Economic Support for the Development of Business Entities in Agriculture in a State of War. Ekonomika APK, 31(2). 60-70. (Scopus). DOI : 10.32317/2221-1055.202402060 URL : https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%202,%202024_-60-70.pdf

2. Kravchenko, S., Malik, M., & Shpykuliak, O. (2025). Development of integration structures in the agricultural sector of the economy in wartime conditions. Ekonomika APK, 32(2), 10-27. (Scopus). DOI : 10.32317/ekon.apk/2.2025.10 URL : URL : https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK,%20Vol%2032,%20No%202,%202025-10-27.pdf

Інна БЕЖЕНАР
к.е.н., старший дослідник
ORCID: 0000-0002-4584-9062
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Аграрний сектор традиційно відіграє стратегічно важливу роль в економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку, економічну стабільність, значну частку ВВП, експортний потенціал та зайнятість населення і відновлення сільських територій [1, 2]. В умовах динамічних змін світового ринку та євроінтеграційних прагнень, розвиток підприємництва в цій галузі набуває особливого значення. Ефективне функціонування аграрних підприємств, їхня здатність до інновацій та адаптації є ключовими факторами сталого розвитку сільських територій та підвищення конкурентоздатності національної економіки. Попри значний потенціал, підприємництво в цій сфері стикається з рядом викликів, які впливають на його розвиток. Водночас існують перспективи для зростання та адаптації до сучасних економічних умов. На сучасному етапі аграрний сектор України характеризується значною диверсифікацією форм власності та господарювання. Поряд з великими агрохолдингами активно розвиваються малі та середні фермерські господарства, кооперативи та сімейні ферми. Станом на 1 січня 2022 року в Україні було зареєстровано 48 868 фермерських господарств, що на 1 065 більше, ніж у попередньому році [3]. Ці підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні внутрішнього ринку якісною сільськогосподарською продукцією та формуванні експортного потенціалу країни.

Україна має сприятливі умови для ведення аграрного бізнесу: родючі ґрунти, кліматичні умови та розвинену систему аграрної освіти. Основні напрямки діяльності підприємств включають вирощування зернових, олійних культур, тваринництво та переробку сільськогосподарської продукції. Згідно з аналізом, представленим Асоціацією «Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ) спільно з Міністерством аграрної політики та продовольства України, аграрний сектор України у 2024 році продовжував відігравати ключову роль в економіці держави. За даними Міністерства аграрної політики України, частка агропромислового комплексу в ВВП України складала близько 20%, з яких 11% припадає на агровиробництво, а 9% — на агропереробку. Міністр аграрної політики та продовольства України Віталій Коваль зазначив, що ці цифри є орієнтовними, оскільки агробізнес є сезонним, і співвідношення може змінюватися протягом року. Враховуючи, що ВВП України у 2024 році оцінювалося в близько 7 трильйонів гривень, це означає, що увесь АПК – близько 1,2 трильйона гривень; сільське господарство – близько 770 мільярдів гривень; агропереробка – близько 600 мільярдів гривень [4], що підтверджує важливу роль агросектора в економіці України, навіть у складних умовах воєнного стану.

Однак аграрне підприємництво стикається з наступними проблемами: вплив військової агресії – повномасштабне вторгнення російської федерації завдало значних збитків аграрному сектору (руйнування інфраструктури, втрата посівних площ та логістичні складнощі); інституційні бар'єри, що включають нестабільність законодавчого поля і державної політики – часті зміни у законодавстві – регулюванні, оподаткуванні та земельних відносинах, корупція, неефективне управління земельними ресурсами. і відсутність чіткої та довгострокової стратегії підтримки аграрного бізнесу створюють значні ризики та перешкоджають інвестиційній активності; обмежений доступ до фінансування – високі кредитні ставки, недостатність програм пільгового кредитування та складна процедура отримання банківських позик ускладнюють модернізацію виробництва та впровадження інновацій (труднощі з отриманням кредитів для малих і середніх аграрних підприємств та технологічна відсталість через обмежений доступ до сучасних технологій); інфраструктурні обмеження – недостатній розвиток транспортної (зокрема в сільській місцевості), логістичної та складської інфраструктури призводить до значних втрат продукції та підвищує собівартість виробництва; кадровий дефіцит – відтік кваліфікованих фахівців із сільської місцевості, низький рівень престижності аграрних професій та недостатня кількість освітніх програм, орієнтованих на потреби сучасного аграрного бізнесу, є серйозною перешкодою для розвитку підприємництва; зміни клімату – посухи, зливи та інші природні явища, що впливають на врожайність [5, 6,]. Незважаючи на значні втрати внаслідок повномасштабного вторгнення, оцінені в понад $80 млрд, агросектор забезпечив 59,3% валютних надходжень від експорту товарів з України, що становить $24,7 млрд. Для порівняння, у 2021 році цей показник був 40,7% ($27,7 млрд) [7].

Попри зазначені труднощі, сектор має значні можливості для зростання: впровадження і розвиток інноваційних технологій – цифровізація сільського господарства, використання цифрових рішень, використання точного землеробства, дронів, автоматизованих систем для моніторингу та прогнозування врожайності, супутникових технологій та інших інновацій дозволить підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та покращити якість продукції; експортна диверсифікація – розширення ринків збуту, пошук нових міжнародних партнерів; органічне виробництво – зростаючий попит на органічну продукцію як в Україні, так і за кордоном створює сприятливі умови для розвитку цього напряму в Україні, яка має значні земельні ресурси та сприятливі кліматичні умови; державні та міжнародні програми підтримки – розробка та реалізація ефективних державних програм підтримки аграрного підприємництва, субсидій, залучення міжнародних інвестицій та грантів для розвитку сільського підприємництва сприятимуть модернізації сектору та підвищенню його інвестиційної привабливості; розвиток кооперації та кластерів – об’єднання малих та середніх виробників у кооперативи та кластери дозволить їм отримати доступ до спільних ресурсів, знизити транзакційні витрати, підвищити переговорну силу та ефективніше виходити на ринки;

євроінтеграція – зближення з європейськими стандартами та вихід на ринки ЄС відкривають нові можливості для українських аграрних підприємців.

У 2024 році Україна майже досягла показника експорту агропродовольчої продукції довоєнного періоду, що є другим найвищим показником за всю історію країни [8], і продовжила зміцнювати європейський вектор аграрного експорту, незважаючи на складні умови війни та економічної нестабільності. Україна увійшла до трійки найбільших експортерів сільськогосподарської продукції до Європейського Союзу. Зокрема, обсяги експорту української агропродукції до Європейського Союзу склали 12,6 млрд дол. США, що свідчить про стабільний попит на українську продукцію на європейських ринках. У 2024 році частка Європейського Союзу в експорті української аграрної продукції залишалася на рівні понад 50%, що підкреслює критичну важливість європейського ринку для українських виробників та економіки країни в цілому [7]. Підвищення якості продукції, впровадження європейських технологій та стандартів управління сприятимуть підвищенню конкурентоздатності української аграрної продукції.

Бізнес-культура відіграє визначальну роль у формуванні ефективного та конкурентоздатного аграрного підприємництва. Вона охоплює цінності, норми поведінки, етичні принципи та підходи до ведення бізнесу, які панують в аграрному середовищі. Розвинена бізнес-культура сприяє: підвищенню рівня довіри та співпраці (взаємодія між підприємцями, постачальниками, переробниками та споживачами на основі чесності, прозорості та взаємної вигоди створює сприятливе середовище для розвитку бізнесу); впровадженню інновацій та нових технологій (відкритість до нових ідей, готовність до ризику та підтримка інноваційної діяльності є важливими складовими сучасної бізнес-культури); формуванню соціальної відповідальності (усвідомлення підприємцями своєї відповідальності перед суспільством, дбайливе ставлення до навколишнього середовища та підтримка місцевих громад сприяють сталому розвитку аграрного сектору); залученню кваліфікованих кадрів (високі етичні стандарти, створення сприятливих умов праці та можливості для професійного зростання підвищують привабливість аграрного сектору для талановитих фахівців); покращенню іміджу аграрного бізнесу (формування позитивного сприйняття аграрного підприємництва в суспільстві сприяє залученню інвестицій та розширенню ринків збуту).

В Україні, на жаль, бізнес-культура в аграрному секторі все ще перебуває на етапі становлення. Нерідко спостерігаються випадки недобросовісної конкуренції, корупції та недотримання етичних норм ведення бізнесу. Подолання цих негативних явищ та формування високої бізнес-культури є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку аграрного підприємництва. Для реалізації потенціалу розвитку аграрного підприємництва в Україні необхідно вжити комплексних заходів, спрямованих на: стабілізацію державної політики (забезпечення передбачуваності законодавства, розробка довгострокової стратегії розвитку аграрного сектору та послідовна її реалізація – створення сприятливого інвестиційного клімату); покращення доступу до фінансування (розширення програм пільгового кредитування, створення

гарантійних фондів та залучення інвестицій); розвиток інфраструктури (інвестування в модернізацію транспортної, логістичної та складської інфраструктури, будівництво сучасних переробних підприємств); підвищення рівня освіти та кваліфікації кадрів (розробка та впровадження освітніх програм, орієнтованих на потреби сучасного аграрного бізнесу, підтримка професійного навчання та обміну досвідом); формування високої бізнес-культури (проведення інформаційно-просвітницьких кампаній щодо етичних норм ведення бізнесу, підтримка ініціатив, спрямованих на підвищення рівня довіри та співпраці між учасниками ринку, боротьба з корупцією); сприяння та стимулювання інноваційній діяльності (підтримка науково-дослідних розробок, агростартапів, впровадження цифрових технологій (наприклад, точного землеробства), створення сприятливих умов для впровадження нових технологій та обміну знаннями); розвиток сільських територій (реалізація комплексних програм розвитку сільської інфраструктури, підтримка соціального підприємництва та створення нових робочих місць у сільській місцевості); міжнародна співпраця (залучення іноземних інвестицій та доступ до європейських програм підтримки) [9].

Сучасні виклики, такі як війна, зміни клімату та глобальні ринкові тенденції, потребують нового підходу до розвитку підприємництва в цьому секторі. Воєнні дії суттєво вплинули на аграрний бізнес: порушено логістику, зруйновано інфраструктуру, зменшено інвестиційну активність. Аграрне підприємництво України демонструє стійкість в умовах війни, проте вимагає нових підходів до інституційної підтримки, ризик-менеджменту та інтеграції в європейські ринки. Водночас, трансформаційні виклики створюють нові можливості для цифровізації, кооперації та експортної переорієнтації.. Необхідна розробка методик індикативного аналізу, що враховують змінність економічного середовища та забезпечують адаптивність аграрного підприємництва.

Аграрне підприємництво в Україні має значний потенціал для розвитку, попри існуючі виклики, проте його реалізація вимагає системних змін. Впровадження сучасних технологій, диверсифікація виробництва та активна взаємодія з міжнародними ринками можуть суттєво покращити становище підприємців у цій сфері. Особливу увагу слід приділити розвитку бізнес-культури, яка включає соціальну відповідальність та екологічну свідомість. Кооперація, цифровізація та державно-приватне партнерство – ключові чинники перспективного розвитку. Цифровізація агропідприємництва стає одним із пріоритетів у повоєнній реконструкції. Сервіси супутникового моніторингу, агроплатформи та фінансові цифрові рішення дозволяють оптимізувати витрати, покращити доступ до фінансування та спростити збут продукції. У цьому контексті важливою є розробка методичних підходів до індикативного аналізу розвитку підприємництва, що враховують специфіку ризиків у воєнний та повоєнний періоди. Подолання існуючих проблем, використання наявних можливостей та формування високої бізнес-культури сприятимуть підвищенню конкурентоздатності українського аграрного бізнесу на внутрішньому та зовнішніх ринках, забезпечать сталий розвиток сільських

територій та зміцнять економіку країни в цілому. Державна підтримка та адаптація до глобальних змін – важливі кроки для забезпечення стабільного зростання аграрного бізнесу в Україні.

Список використаних джерел:

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційна статистика. URL: https://minagro.gov.ua
2. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua
3. У 2021 році в Україні відкрилось понад 1000 нових фермерських господарств. URL: https://agroexpert.ua/21813-2
4. Частка агросектора у ВВП країни складає близько 20% URL: https://delo.ua/news/castka-agrosektora-u-vvp-krayini-skladaje-blizko-20-ministr-439487
5. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-
6. Війна та хліб: АПК України на військовому та аграрному фронті. URL: https://ukrline.info/2023/11/06/viyna-ta-khlib-apk-ukrainy-na-viyskovomu-ta-ahrarnomu-fronti/
7. Динаміка та структура АПК України: представлено підсумки роботи за 2024 рік. URL: https://agroportal.ua/news/ukraina/dinamika-ta-struktura-apk-
8. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL: https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi
9. Інвестиційні можливості сектору агропереробки. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/sektor-agropererobky-ukrayiny-1.pdf

Сергій КАСЯН
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-7103-4457

Олексій ШЕБАНОВ
Здобувач PhD

Крістіна ТЕРЕЩЕНКО
НТУ «Дніпровська політехніка»

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ НА РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ М. ДНІПРО

Сьогодні доцільно проводити комплексну оцінку маркетингових стратегій та конкурентоспроможності компаній, визначати їх потенційні можливості. У процесі впливу ринкового оточення багато українських підприємств зіткнулися з певними проблемами виживання. Повний доступ до зовнішнього середовища надав як нові можливості, так і нові проблеми ефективного функціонування підприємства у турбулентному середовищі з низкою геополітичних викликів. У цих ситуаціях визначилося зростання популярності маркетингових ідей серед учених та практиків, розвинулася система трактування маркетингової бізнес-взаємодії, в якій достатньо багато уваги приділяється визначенню оптимальних елементів комплексу маркетингу.

Доречним є надати загальну характеристику компанії, її структури та функціонуванню, зокрема, охарактеризувати підприємницьку та господарську діяльність ТОВ «Такахулі». Слушними є оцінка зовнішнього середовища ресторану, включаючи конкурентів, ринок та економічні умови. У цій проєкції слід оцінити внутрішнє середовище ресторану, включаючи організаційну структуру, ресурси та процеси; провести стратегічний аналіз для виявлення сильних та слабких сторін ресторану, а також можливостей і загроз; надати рекомендації щодо подальшого розвитку ресторану, зокрема у частині вдосконалення маркетингових стратегій. Важливим є виконання індивідуального практичного маркетингового завдання з організації івент-заходу в ресторані, що дозволить застосувати отримані знання та навички на практиці [2; 3].

Фізичне місцезнаходження ресторану «Такахулі» – м. Дніпро. Заклад розміщений у центральній частині міста, поряд з об’єктами історико-культурної спадщини, що формує його додаткову туристичну та комерційну привабливість. Основними напрямами діяльності підприємства є:

- організація громадського харчування та дозвілля;
- виробництво, продаж та організація споживання страв та напоїв;
- реалізація продовольчих товарів, що не підлягають тривалому зберіганню;
- впровадження інноваційних технологій кулінарної обробки;
- розширення асортименту та підвищення якості страв;
- надання додаткових сервісів (організація івентів, культурно-розважальні заходи) [3].

Місія ресторану «Такахулі» – популяризація автентичної грузинської кухні та створення для гостей атмосфери справжньої гостинності, смаку й комфорту. Візія ресторану – стати провідним гастрономічним простором грузинської культури в Дніпрі, відомим високою якістю страв, сервісу та унікальним емоційним досвідом для кожного гостя. Девіз команди ресторану – «зробити все можливе, щоб гість був задоволений», що свідчить про клієнтоорієнтованість закладу. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Такахулі» доцільно зійснювати за моделлю 7Р, оскільки ця модель дає змогу врахувати всі аспекти, важливі для ресторанного бізнесу та сфери послуг [3; 4].

ТОВ «Такахулі» перебуває на початковому етапі впровадження цифрових технологій в управлінні, орієнтуючись на поступову діджиталізацію основних бізнес-процесів. Відмітимо, що організаційна структура ресторану є чітко ієрархізованою та орієнтованою на високоякісне обслуговування клієнтів. Заклад охоплює всі ключові напрямки роботи: кухню, сервіс, закупівлі, фінанси, маркетинг та адміністративне управління. Чистий дохід показав значне зростання на 3337,3 тис. грн. (на 95%) в IV кварталі порівняно з I кварталом, що свідчить про підвищення обсягів реалізації продукції або послуг. Чистий прибуток також збільшився на 789,1 тис. грн. (на 88,3%), що вказує на ефективне управління та збільшення прибутковості підприємства [1].

Бізнес-модель ресторану «Такахулі» за Остервальдером являє собою комплексну структуру, яка охоплює всі аспекти його діяльності, включаючи ключових партнерів, основні види діяльності, ціннісні пропозиції, способи взаємовідносин з клієнтами, споживчі сегменти, структуру витрат і потоки надходження доходів. Ключовими партнерами ресторану є постачальники продуктів та напоїв, логістичні компанії, маркетингові агенції, постачальники обладнання та посуду, а також фінансові установи [1; 3].

В якості підсумку зауважимо, що при детальному, комплексному, всеохопному дослідженні ринку компанія у сфері послуг має великі шанси створити найбільш якісні, необхідні зараз споживачу потоки товар і послуг, наділити їх найкращими споживчими якостями та посісти свою нішу в площині цільового сегменту. При найбільш ефективній політиці маркетингу можливим є створення нових ринків - у просторі можливостей блакитних океанів. Доцільним є постійне удосконалення позиціонування послуг підприємства.

Список використаних джерел

1. Дос’є ТОВ «Такахулі». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45587955/
2. Касян Сергій, Живага Аміна. Просування товарно-сервісної пропозиції торговельної компанії у сфері органіки в Інтернеті. *Маркетинг в Україні. Видання Української Асоціації Маркетингу.* 2021. №2 (125). С. 56–57.
3. Офіційна сторінка ресторану «Такахулі». URL: https://takahuli.dp.ua/
4. Офіційна сторінка ресторану «Такахулі» в FaceBook. URL: https://www.facebook.com/takahuli.dnipro

Олександр АВЕРЧЕВ
д.с-г.н., професор, завідувач кафедри землеробства
ORCID: 0000-0002-8333-2419

Марія НІКІТЕНКО
PhD, старший викладач
ORCID:0000-0001-7453-6682
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ КУЛЬТИВУВАННЯ ГРЕЧКИ ТАТАРСЬКОЇ

В умовах переорієнтації аграрного сектору України на принципи сталого розвитку та екологічної безпеки зростає інтерес до малопоширених культур, серед яких особливу увагу привертає гречка татарська (*Fagopyrum tataricum*). Її вирощування дозволяє ефективно відповідати сучасним викликам, пов'язаним як із кліматичними змінами, так і з потребами продовольчої безпеки й соціальної стійкості сільських територій.

У світлі зростаючого попиту на екологічно чисту та безглютенову продукцію, що спостерігається на глобальному рівні, все більше уваги привертають культури з високою біологічною цінністю та адаптивністю до стресових умов. Серед таких культур гречка татарська (*Fagopyrum tataricum*) вирізняється особливою перспективністю. Її популярність зумовлена не лише вмістом біоактивних речовин – рутина, антиоксидантів, мінералів (магнію, заліза) та легкозасвоюваного білка – а й агрономічними перевагами.

Ця культура здатна успішно рости в умовах обмеженої вологи, високих температур та на малородючих, деградованих ґрунтах, що робить її стратегічно важливою для зон ризикованого землеробства, зокрема для південного регіону України. Завдяки короткому вегетаційному періоду (до 90 діб), гречка татарська може ефективно використовуватись як повторна або страхова культура у сівозміні. Наукові розробки, представлені науковцями Херсонського державного аграрно-економічного університету (2025), засвідчили її здатність формувати стабільний урожай навіть у складних кліматичних умовах. Додатково, завдяки алелопатичним властивостям, культура здатна пригнічувати ріст бур'янів, що сприяє оздоровленню агрофітоценозу та зменшенню потреби в гербіцидах [1].

Незважаючи на ці переваги, вирощування гречки татарської в Україні недостатньо розвинене. Основні обсяги її виробництва зосереджені в Китаї, Непалі, Індії, натомість на європейському ринку попит на продукти з цієї культури зростає. Станом на 2024 рік, за даними офіційних статистичних звітів та аналітики аграрного ринку, крупа з гречки татарської за ціною значно перевищує вартість гречки звичайної, коштуючи у роздріб приблизно в 2–3 рази більше. Орієнтовна ціна на гречку татарську коливається в межах 7–12 євро за кілограм, що зумовлено її обмеженою пропозицією та специфічними споживчими властивостями [2]. Це створює сприятливі умови для малого та

середнього аграрного підприємництва, зокрема в сегменті органічного виробництва, локальних переробних потужностей, фермерських брендів і кооперації. Низька конкуренція на внутрішньому ринку України дозволяє швидко зайняти нову агропродовольчу нішу, з високою доданою вартістю та експортним потенціалом.

Попри агроекологічні та економічні переваги, розповсюдження гречки татарської (*Fagopyrum tataricum*) в Україні залишається обмеженим. Основною перешкодою є низька обізнаність фермерів, споживачів і дорадників щодо цієї культури. Через нестачу практичного досвіду, ринку збуту й агротехнологічних рішень її часто ототожнюють із гречкою звичайною або не сприймають як перспективну нішу. За даними FAO (2021), лише 0,1% українських фермерів вирощують псевдозернові культури, зокрема гречку татарську [3].

Серйозною проблемою є відсутність локалізованих технологій вирощування, збору та переробки. Більшість наявних рекомендацій адаптовані до умов Азії й подані іншими мовами. В Україні ж відсутні спеціалізовані сорти, технологічні карти чи системи захисту, що ускладнює впровадження культури у виробництво. Станом на 2025 рік гречка татарська не представлена в офіційному Реєстрі сортів України, на відміну від звичайної, яка має понад 10 зареєстрованих сортів.

Низький рівень кооперації серед малих і середніх господарств на півдні України (лише 12% залучені до кластерів або співпраці) стримує розвиток нішевих культур, зокрема в органічному секторі. Водночас саме об’єднання таких виробників могло б сприяти ефективному впровадженню вирощування гречки татарської – культури, що демонструє стійкість до посух, бідних ґрунтів і хвороб, не потребує значного внесення добрив і пестицидів, тому ідеально підходить для ресурсозбережного землеробства в умовах змін клімату. За даними CAAS, вона здатна забезпечувати стабільні врожаї навіть за дефіциту вологи [4].

Гречка татарська відкриває нові перспективи для аграрного бізнесу завдяки своїм харчовим властивостям – безглютеновості, високому вмісту рутина, білка та клітковини. Продукти з неї затребувані на ринках ЄС, Канади й Японії, включаючи борошно, снеки, макарони, хлібці, печиво й дієтичні добавки. Для малих виробників це можливість створювати локальні бренди з унікальним позиціонуванням, використовуючи органічну сертифікацію, екоупаковку та етнокультурні наративи, що підвищують додану вартість у кілька разів [5].

Окрім економічної вигоди, вирощування цієї культури сприяє соціальній стабільності в сільських громадах. Невибагливість до агротехніки дозволяє ефективно вирощувати її на малих площах із мінімальними затратами, що особливо важливо для фермерів у період відновлення після війни. Приклади жіночих кооперативів у Західній Україні демонструють зростання зайнятості та доходів завдяки підтримці міжнародних програм, зокрема USAID AGRO та UN Women, що сприяло збільшенню кількості жінок-фермерок на 18% у 2023 році [6].

Однією з найцікавіших та недооцінених ніш для сталого агровиробництва виступає гречка татарська – культура, що є перспективною нішевою культурою для екологічного агровиробництва та розвитку локальних фермерських ініціатив в умовах кліматичних змін. Її невибагливість до ґрунтів, стійкість до посухи та низька потреба в агрохімікатах роблять її привабливою для дрібних і середніх виробників, зокрема в контексті зростаючого світового попиту на безглютенову та функціональну продукцію. Подальше просування культури потребує демонстрації її потенціалу в полі, адаптації технологій вирощування, розвитку переробки, локального брендингу та координації з дорадчими структурами і міжнародними проєктами.

Список використаних джерел

1. Гречка: адаптивні технології вирощування : навчальний посібник / О. В. Аверчев, М. П. Нікітенко, П. С. Ворона ; Херсонський державний аграрно-економічний університет. Одеса : Олді+, 2025. 256 с. ISBN 978-966-289-971-9 (дата звернення: 21.05.2025).
2. Костантіно Ф. Звіт про міжнародні добровільні та обов'язкові вуглецеві ринки з особливим акцентом на механізми, які застосовуються у випадку низьковуглецевого сільського господарства та потенційні можливості для українських розробників. 2022. URL: рокуhttps://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-11/FINAL%20REPORT%20UNDP%20LH%20CARBON%20FARMING%20UKR.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
3. FAO Ukraine. Офіційний сайт. URL: https://www.fao.org/ukraine. (дата звернення: 16.04.2025).
4. Li S., Zhang L., Gao Y. та ін. Agronomic characteristics and grain yield of buckwheat (Fagopyrum esculentum Moench) as affected by sowing date and cultivar. // Agronomy. – 2020. – Т. 10, № 11. – С. 1–15. – DOI: 10.3390/agronomy10111694. (дата звернення: 16.05.2025).
5. Аверчев, О., Жосан, Г., & Йосипенко, І. (2023). Сучасні аспекти економічного розвитку круп'яної галузі України. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (16), 44-54. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.6
6. USAID AGRO Офіційний сайт. URL: https://agro-ua.com, (дата звернення: 24.04.2025).

Ольга ЛИСЮК
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0001-5121-359X
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

Богдан ШУВАР
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0003-4722-8929
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Незважаючи на цілий комплекс проблем, що сьогодні потребують вирішення у галузі сільського виробництва, в цілому можна констатувати, що аграрний сектор, попри війну, продемонстрував здатність виробляти сільськогосподарську продукцію, забезпечуючи нею як внутрішній ринок, так і експорт, що є передумовою для подальшого розвитку аграрного сектора та інших суміжних галузей.

Успішне вирішення проблем галузі агропромислового виробництва в Україні, як і у більшості розвинутих країн світу, неможливе без підтримки сільського господарства з боку держави та недержавних програм.

Тут слід зазначити, що у такому важливому стратегічному питанні, як підтримка агропромислового комплексу нашої держави мають місце певні позитивні зрушення.

На сьогодні в Україні напрацьовано цілий комплекс нормативно-правових актів, спрямованих на допомогу виробникам та переробним підприємствам у здійсненні їхньої господарської діяльності.

У першу чергу слід згадати Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24 червня 2004 року № 1877-IV, який визначає основи державної політики у бюджетній, кредитній, ціновій, регуляторній та інших сферах державного управління щодо стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції та розвитку аграрного ринку, а також забезпечення продовольчої безпеки населення.

Іншим законодавчим актом, який покликаний сприяти ефективності ведення сільського господарства, розвитку сільських територій, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та забезпечення сталого розвитку є Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» від 17 червня 2004 року № 1807-IV. Він визначає правові, організаційні та фінансові засади сільськогосподарської дорадчої діяльності в Україні, а саме: надання консультацій, порад сільськогосподарським виробникам, фермерським господарствам та іншим суб’єктам аграрного сектору з питань виробництва, управління, економіки, екології та соціального розвитку сільських територій.

Важливим законодавчим актом є також Закон України «Про фермерське господарство» від 19 червня 2003 року № 973-IV, який регулює правові, економічні та соціальні основи створення і функціонування фермерських господарств.

Серед підзаконних актів, що регулюють питання державної підтримки сільськогосподарських виробників, варто виділити Постанову Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2018 року № 107 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції», якою затверджено порядок використання коштів державного бюджету для підтримки розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції.

Іншою Постановою Кабінету Міністрів України від 1 березня 2017 року № 130 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва» затверджено Порядок використання коштів державного бюджету для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання, виготовлених в Україні, яким передбачено надання агровиробникам часткової компенсації вартості техніки та обладнання. Компенсація надається лише за техніку, вироблену на території України та включену до спеціального переліку.

Постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2021 року № 300 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів» затверджено Порядок використання коштів державного бюджету для надання фінансової підтримки суб'єктам агропромислового комплексу шляхом здешевлення кредитів. Мета прийняття цього документу – надання фінансової допомоги аграріям для зменшення фінансового навантаження за користування банківськими кредитами, що повинно сприяти стабільному розвитку агропромислового сектору та підвищенню його конкурентоспроможності.

Постановою Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 року № 885 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для відшкодування втрат від пошкодження посівів сільськогосподарських культур внаслідок надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру» затверджено Порядок використання коштів державного бюджету для відшкодування втрат сільгоспвиробників через пошкодження посівів сільськогосподарських культур внаслідок надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру. Мета постанови – надання фінансової допомоги сільгоспвиробникам для компенсації втрат, завданих надзвичайними ситуаціями, що призвели до пошкодження або знищення посівів.

Крім того, Кабінетом Міністрів України було прийнято ще цілу низку постанов з питань підтримки вітчизняного виробника, до яких зокрема варто віднести Постанови: від 28 липня 2021 р. № 587 «Про затвердження Порядку

використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку виноградарства, садівництва і хмелярства», від 11 серпня 2021 р. № 886 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників шляхом виділення бюджетних субсидій з розрахунку на одиницю оброблюваних угідь», від 22 вересня 2021 р. № 1008 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки виробників картоплі», від 11 жовтня 2021 р. № 1070 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання державної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам, які використовують меліоровані землі», від 16 серпня 2022 р. № 918 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам та іншим виробникам сільськогосподарської продукції» та інші.

Не можна обійти увагою і допомогу з боку наших західних партнерів, яка передбачена Угодою між Урядом України та Європейською Комісією про фінансування заходу «Підтримка ЄС для розвитку сільського господарства та малих фермерських господарств в Україні», укладеною у 2020 році, якою передбачено створення більш гнучких фінансових інструментів, що сприятимуть інвестиціям та розвитку сільського господарства, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору шляхом впровадження сучасних технологій та практик, сприяння сталому розвитку сільських територій через підтримку малих фермерських господарств та розвиток інфраструктури. Внаслідок реалізації заходів, передбачених цією угодою, Європейський Союз вже надав Україні 26 млн. євро.

Слід зауважити, що Законом України «Про державний бюджет України на 2025 рік» передбачено виділити понад шість мільярдів гривень на підтримку і розвиток аграрної сфери, у тому числі: один мільярд гривень на розвиток тваринництва; 4,7 млрд. грн. – на дотації на один гектар виробникам та на утримання тварин; 0,2 млрд. грн. – на відновлення і будівництво меліоративних систем; 1 млрд. грн. – на розмінування сільськогосподарських земель і т. ін. Також бюджет передбачає певні податкові зміни для аграрної галузі.

Крім того, існує Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», якою передбачено можливість для фізичних та юридичних осіб отримання позики у розмірі до 50 млн. грн. терміном на три або п’ять років.

У 2024 році близько 13 тисяч виробників сільськогосподарської продукції отримали майже сто мільярдів гривень кредитів, з яких за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» 8,5 тис. господарств були профінансовані на суму майже сорок п’ять мільярдів гривень[1].

Як бачимо, питанню підтримки вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції з боку держави приділялася і продовжує приділятися певна увага. Втім, успішний розвиток галузі й надалі залежатиме від ефективної державної політики, розширення міжнародного співробітництва та готовності аграріїв до інновацій, що повною мірою може дати позитивні результати лише після нашої Перемоги.

Список використаних джерел

1. AgroPortal / Українські аграрії цьогоріч взяли у банках 100 млрд грн кредитів URL: https://agroportal.ua/news/finansy/ukrajinski-agrariji-cogorich-vzyali-u-bankah-100-mlrd-grn-kreditiv

2. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання / Національний інститут стратегічних досліджень URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta

3. Українські аграрії отримують кредити під гарантії Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві / Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ukrainski-ahrarii-otrymuiut-kredyty-pid-harantii-fondu-chastkovoho-harantuvannia-kredytiv-u-silskomu-hospodarstvi?utm_source=chatgpt.com

Світлана КОЛАЧ
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0001-8650-4696
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В умовах агресивної війни економіка має забезпечити ефективне і конкурентоспроможне використання усіх наявних ресурсів, бо саме вона є важливим фактором стійкості держави. В процесі виробничо-комерційної діяльності аграрні товаровиробники постійно зустрічаються з новими викликами та загрозами, тому їм потрібно своєчасно та оперативно реагувати як на негативні прояви, так і своєчасно виокремлювати та використовувати перспективні. Головним чинником, який визначає ступінь економічної спроможності реагувати на зазначені процеси є ефективне використання ресурсів підприємства, тобто їх ресурсного потенціалу. В той же час, слід зазначити, що механізм формування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств розглянутий не в повній мірі і не завжди відповідає завданням підвищення їх конкурентоспроможності та перспективам розвитку.

У теоретичних працях вчених, присвячених аналізу використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, зазначається розмаїття його характеристик, таких як економічний, науково-технічний, виробничий, трудовий, інформаційний та природно-ресурсний. Дослідження про економічну категорію «потенціал» почали активно обговорювати наприкінці 70-х – на початку 80-х років XX століття. Сучасні наукові публікації все частіше використовують терміни, такі як підприємницький потенціал, інтелектуальний потенціал, фінансовий потенціал, інноваційний потенціал [1].

Походження терміну «потенціал» визначається латинським словом «potential», що означає силу, можливість та потужність. Потенціал розглядається як наявні резерви та активовані ресурси, які можуть бути використані для досягнення мети, чи вирішення завдання. Це можливості для окремої особи, суспільства чи держави в конкретній галузі, чи економіці загалом. Визначення потенціалу виокремлює два основні аспекти: як суму резервів і можливість досягнення певного результату.

На перший погляд, це може здатися двома різними підходами до визначення дефініції «потенціал». Проте між ними існує глибока взаємодія: в обох випадках потенціал пов’язаний з можливістю досягнення певного результату, що залежить від наявності ресурсів. Це положення може служити вихідною точкою для розкриття сутності різних аспектів потенціалу.

Під поняттям «потенціал підприємства» маємо на увазі економічну категорію, яка охоплює кількісні показники кожного ресурсу та їх потенційні

характеристики. Дієздатність потенціалу підприємства забезпечується цілеспрямованим використанням наявних структурних елементів у процесі економічної діяльності [2].

Виробничий потенціал сільського окремо взятого господарства включає земельні, матеріальні і трудові ресурси, спрямовані на ефективне виробництво сільськогосподарської продукції. Ресурси є основою матеріальною базою виробництва та застосовуватися можуть у різних комбінаціях. Вони представляють витратну частину виробничого процесу та визначають лише те, що може бути у результаті виробничого процесу отримано.

Ресурсний потенціал сільськогосподарського виробництва розглядається зокрема, через призму трьох груп агрегованих ресурсів: соціальних, природних і виробничих. Соціальна складова трудові ресурси включає здатність управлінського апарату, працівників господарської системи та колективів до ефективного ресурсного використання.

Одним із найбільш дискусійних питань (особливо в аграрній науці) є обґрунтування переліку показників, які необхідно враховувати в процесі оцінки ефективності використання економічного потенціалу. На нашу думку, розробити універсальну систему таких показників неможливо, враховуючи диверсифікацію діяльності сільськогосподарських підприємств та тенденцію до освоєння ними нових нетрадиційних напрямків аграрного виробництва.

Базові показники поділяються на три категорії, які повинні враховуватися всіма виробниками. До них відносять:

1) показники, що характеризують кількісні параметри ресурсу (площа сільськогосподарських угідь та ріллі, поголів'я худоби та птиці, кількість працівників, доступні інвестиційні ресурси, обсяг доступної інформації тощо).

2) показники, що характеризують якість ресурсів (наприклад, якість ґрунту, кваліфікація персоналу).

3) ефективність використання ресурсів (наприклад, фондовіддача, продуктивність праці, матеріаловіддача, врожайність, продуктивність худоби та птиці).

Для інноваційно-орієнтованих підприємств при виборі стратегічних векторів розвитку слід враховувати здатність суб'єкта господарювання розробляти та впроваджувати інновації на основі наявних ресурсів. При цьому слід враховувати, що види, вартість та ефективність інновацій значно варіюються залежно від розміру підприємства, його інвестиційної спроможності та регіону виробництва сільськогосподарської продукції. Тому аналіз показників інноваційної діяльності найбільш успішних конкурентів досліджуваних суб'єктів господарювання має слугувати основою для визначення наявного ресурсного потенціалу для забезпечення інноваційного розвитку.

Головними перспективними напрямами підвищення економічної стійкості та ефективності використання потенціалу сільськогосподарських підприємств вважаємо наступні: впровадження диверсифікації виробництва з урахуванням ресурсного потенціалу, спеціалізації та природно-кліматичних умов; посилення фінансового потенціалу підприємства за рахунок залучення

від позичкового капіталу, який збільшить можливості капіталу підприємства, посилить фінансовий стан і отримати додатковий доход від функціонування позичкового капіталу; удосконалення інформаційного потенціалу сільськогосподарського підприємства, яке передбачає заходи щодо спрямування витрат на придбання більш адаптивного програмного забезпечення та оновлення технічних засобів (ці витрати враховують витрати на постійне оновлення, підтримку програмного забезпечення, ремонт технічних засобів, їх модернізацію); підвищення ефективності управління трудовим потенціалом сільськогосподарського підприємства, що пропонується за рахунок формування ефективної системи мотивації персоналу; ефективна система стимулювання високопродуктивної праці, заснована на ринковому мотиваційному механізмі, яка повинна базуватися на врахуванні основних спонукальних прийомів, що стимулювали б трудовий потенціал до систематичного вдосконалення власної професійної майстерності, підвищення якості робочої сили, найповнішої реалізації трудової мотивації. Комплексне застосування цих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання потенціалу сільськогосподарського підприємства, що впливатиме на посилення його конкурентного стану на ринку.

Бібліографічний список:

1. Агробізнес України 2021 [Електронний ресурс]. Інфографічний довідник:[сайт].URL:http:.agrex.gov.ua/wpcontent/uploads/InfografikasilskogogospodarstvaUkrayinividBakerTilly taLatifundist.pdf.

2. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №4. С. 85-91.

Орися ВАСИЛИНА
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0003-2124-3792
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

ОЦІНКА СТАНУ ТА ГЕОГРАФІЧНОЇ НАПРАВЛЕНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Основою зовнішньоекономічної діяльності країни є її участь у зовнішній торгівлі, яка складається з двох основних форм: імпорту та експорту. Основними інструментами впливу експорту на зовнішньоекономічну діяльність країни в контексті міжнародного поділу праці є просування конкурентоспроможної продукції, послуг і роботи на зовнішніх ринках. Це, у свою чергу, призводить до отримання країною надходжень в іноземній валюті, необхідних для модернізації та активізації виробничих потужностей, використання сучасних технічних, технологічних та управлінських інновацій і концепцій, а також забезпечення оперативної оплати імпортних товарів першої необхідності.

У 2023 році суб'єкти господарювання Львівської області експортували товари на суму 2552,5 млн. дол. США, що на 15,6% менше, або на 472,3 млн. дол. США, ніж у 2022 році. У 2023 році підприємства регіону імпортували товари на суму 5785,0 млн доларів США, що на 7,4% або 397,5 млн доларів більше, ніж у 2022 році. У 2023 році Львівська область забезпечила 7,1% валютної виручки від експорту товарів в Україну, посіла третє місце після Дніпра та Києва. За обсягом імпорту товарів Львівщина поступилася лише місту Києву, а частка області у загальнодержавному імпорті склала 9,1%. Загалом експорт товарів в Україну в 2023 році знизився на 18,0% порівняно з 2022 роком, тоді як імпорт зріс на 14,9%.

Незважаючи на складні умови воєнного стану, сільськогосподарські підприємства Львівської області демонструють стійкий ріст своєї експорту у 2023 році. Загальний обсяг експорту продукції агропромислового комплексу зріс на 20,4% порівняно з 2022 роком і досяг 1084,5 млн доларів.

Загалом експорт товарів в Україну у 2023 році порівняно з 2022 роком знизився на 18,0%, тоді як імпорт – зріс на 14,9.

У 2023 році від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі склало 3232,5 млн. дол.

11 регіонів України мали негативний баланс зовнішньої торгівлі, включаючи Львівську область; область посіла другу позицію за абсолютним від'ємним сальдо після міста Києва. Електричні машини, жири та олії, меблі, деревина та вироби з деревини, зернові культури, насіння та плоди олійних рослин, чорні метали та інші продукти були важливими компонентами експорту області в 2023 році. У структурі експорту України значна частка зернових культур, жирів і олій, чорних металів.

Продукція машинобудування, зокрема електричні машини, становила найвищий рейтинг (16,4% від загального обсягу експорту). Суб'єкти господарювання району найбільше експортували стартери, стартер-генератори та комплекти проводів для електрозапалювання транспортних засобів. Експорт електричних машин знизився на 18,9% у порівнянні з 2022 роком.

Частка експорту жирів і олій рослинного та тваринного походження, яка становила 14,9% загального обсягу, або 379,6 млн. дол. США, була значною. Соняшникову олію на суму 314,2 млн. дол. США в основному експортували підприємства області. Експорт жирів і олій зріс на 18,5% порівняно з попереднім роком.

У структурі експорту зернові культури (ячмінь, кукурудза, пшениця) становили 6,3%.

Насіння та плоди олійних рослин становили 4,7%. Соєві боби на суму 67,3 млн. дол. США та насіння ріпаку на суму 39,9 млн. дол.

Зернові культури, продукція технічного призначення та вироби з доданою вартістю, які стають дедалі популярнішими завдяки впровадженню нових технологій переробки, продовжують бути основними товарами, які експортуються.

Основні ринки збуту агропродукції Львова розташовані в країнах Європейського Союзу через географічну близькість і тимчасовий безвіз. Зростання експорту частково пов'язане з підвищенням попиту на сільгосппродукцію через перебої в ланцюгах поставок, спричинених війною.

Підтримка держави та міжнародних організацій дала аграріям додаткові стимули. Вони сприяли розвитку системи виробництва товарів з доданою вартістю, що значно підвищило конкурентоспроможність місцевих товарів на світових ринках.

Одним із провідних місць виробництва та експорту сільськогосподарської продукції в Україні є Львівська область. У цьому районі розвивається аграрний сектор завдяки сприятливому клімату, розвиненій інфраструктурі та близькості до ЄС. Серед найбільших експортерів виділяються підприємства, які займаються органічним виробництвом, зерновими, олійними культурами та продуктами тваринництва.

Найбільші експортери сільськогосподарської продукції Львівщини:

1. Галс Агро – це велика компанія, яка експортує зернові та олійні культури. Вона активно співпрацює з Польщею та Німеччиною з ЄС.
2. «Агро ЛВ Лімітед» – це спільне підприємство між Україною та Великобританією, яке займається вирощуванням ріпаку, сої та зернових культур. Багато товарів експортується до ЄС.
3. Барком – це відомий виробник м'яса та молочних продуктів, які експортуються до країн Європейського Союзу. Компанія також виробляє корми для тварин.
4. «Екофарм» – це компанія, яка спеціалізується на органічному сільському господарстві. Їхні продукти, включаючи мед, овочі, фрукти та зернові культури, знаходять споживачів у ЄС та Азії.

5. «Львівська птахофабрика» – вликий виробник м’яса птиці, який активно експортує свою продукцію до сусідніх країн, таких як Польща, Словаччина, Угорщина.

Більшість експорту припадає на зернові та олійні культури.

Для збуту сільськогосподарської продукції Львівської області перспективними є країни, які мають зручну логістику, високу потребу в сільськогосподарській продукції та діють угоди про вільну торгівлю.

Ось основні напрямки:

1. Країни Європейського Союзу: Польща – через близькість до Львівщини формує великий попит на перероблену продукцію, овочі та зелень. Німеччина має великий ринок для ягід, молочної продукції та органічних продуктів. Італія та Франція імпортують з України олійні культури і зернові для переробки. Країни Балтії формують попит на свіжі овочі, фрукти і молочні продукти.

2. Країни Близького Сходу: Туреччина забезпечує велике споживання зернових та олійних культур, має значний інтерес до українського меду. Саудівська Аравія, ОА формує попит на високоякісні продукти харчування, включаючи борошно, молочну продукцію.

3. Країни Азії: Китай створює великий імпорт сої, кукурудзи, меду та продуктів переробки. Індія має стабільний інтерес до зернових культур та олій, особливо соняшникової.

4. Країни Північної Африки: Єгипет виступає одним із найбільших імпортерів пшениці. Марокко, Алжир формують попит на зернові та олійні культури.

5. США та Канада: формують ринки для нішевих продуктів, таких як органічні ягоди, мед, молочні вироби.

Зростаючий інтерес до продукції з доданою вартістю та органічної продукції створює нові можливості для Львівської області для експорту. Відповідність сертифікаційним вимогам і розвиток логістики є важливими для зміцнення позицій на цих ринках.

Список використаних джерел

1. Сіньмень Хань. Методичні підходи до оцінки експортного потенціалу підприємств агропромислового виробництва. Українськии журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 131–138
2. Статистичний збірник Сільське господарство Львівської області / за ред. Г. М. Корисько. Львів: Головне управління статистики у Львівській області, 2023. 183 с.
3. Хань Сіньмень. Місце експортного потенціалу підприємств агропромислового виробництва в економічному потенціалі країни. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 206 «Економічні науки». 2019. С. 241-251.

Руслана МАГІЙОВИЧ
к.е.н., доцент кафедри економіки
ORCID: 0000-0003-4240-4954
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Розвиток аграрної політики в Україні з моменту набуття незалежності залишається одним із пріоритетних напрямів державної стратегії. Сільське господарство відіграє ключову роль в економіці країни, забезпечуючи продовольчу безпеку, сприяючи зайнятості населення та розвитку сільських територій. У перші роки незалежності українська влада зосередила зусилля на переході до ринкової економіки в аграрному секторі, зокрема шляхом приватизації земель. Важливим етапом стало ухвалення нового Земельного кодексу у 2001 році, який відкрив можливість для формування ринку земель і закріплення права приватної власності на землю. Проте реалізація реформ була повільною через політичні суперечності, недосконаліть інституцій та протидію окремих впливових груп [4].

Політичні зміни, що відбулися у 2014 році, спричинили перегляд підходів до аграрної політики. Уряд оголосив курс на підтримку малого та середнього фермерства, підвищення ефективності управління земельними ресурсами та загальне зростання продуктивності сільського господарства. Одним із важливих кроків стало створення Державного земельного кадастру – системи, що мала забезпечити прозорість і контроль у сфері землекористування. Крім того, було впроваджено низку програм державної підтримки для фермерів, зокрема кредитні лінії, технічну допомогу та субсидії, що мало стимулювати розвиток агровиробництва на місцевому рівні. А у 2020 році був ухвалений історичний закон про відкриття ринку сільськогосподарських земель, який дозволив їх вільний обіг. Закон передбачає механізми запобігання надмірній концентрації землі в одних руках та забезпечення прав малих і середніх агровиробників. Попри ці кроки, сільськогосподарський сектор України досі стикається з низкою викликів:

1. Недосконале земельне законодавство. Ринок землі в Україні довгий час був заморожений через заборону на продаж сільськогосподарських земель. Це створювало низку проблем: неможливість вільного продажу і купівлі землі стримувала інвестиції, ускладнювала розвиток великих агрокомпаній, а дрібні фермери залишалися із земельними ділянками, які не могли продати або залучити під заставу для кредитів. Відкриття ринку землі з 2021 року поступово покращує ситуацію, але багато нормативних питань ще залишаються нерозв’язаними, наприклад іноземне інвестування, правила продажу і оренди.

2. Інфраструктурні проблеми. Сільськогосподарський сектор в Україні стикається з нестачею сучасної інфраструктури для зберігання та транспортування продукції. Відсутність достатньої кількості елеваторів, холодильних складських приміщень та розвиненої транспортної мережі

призводить до значних втрат врожаю – особливо продуктів, які швидко псуються. Це знижує конкурентоспроможність української продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

3. Фінансування та кредитування. Високі відсоткові ставки по кредитах, відсутність доступних фінансових інструментів і жорсткі умови кредитування є суттєвою перешкодою для агробізнесу. Особливо це відчувають дрібні фермери, які не можуть дозволити собі дорогі кредити для модернізації техніки, закупівлі насіння чи добрив. Незважаючи на наявність державних програм підтримки, їхня реалізація часто є складною і не завжди ефективною.

4. Кліматичні виклики. Україна переживає збільшення кількості посух, змін у режимі опадів, різкі коливання температур. Це негативно впливає на врожайність, збільшує ризики для агровиробників і потребує адаптації технологій ведення господарства. Кліматичні зміни вимагають впровадження стійких і ресурсозберігаючих методів ведення сільського господарства.

5. Відсутність сучасних технологій і кваліфікованих кадрів. Багато господарств в Україні досі використовують застарілі технології і обладнання, що знижує ефективність виробництва. Крім того, спостерігається дефіцит висококваліфікованих агрономів, інженерів та менеджерів, здатних впроваджувати інновації, що стримує модернізацію і розвиток.

6. Політична та економічна нестабільність. Війна на сході України, загальна політична нестабільність, корупція і непередбачуваність регуляторної політики створюють додаткові ризики для інвесторів і аграрних підприємств. Це гальмує притік іноземних інвестицій і уповільнює масштабування бізнесу.

Уряд визнає потребу в подальшому поглибленні реформ для забезпечення сталого розвитку аграрної галузі та підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку. Адже аграрний бізнес має надзвичайно актуальне значення для економіки, суспільства та міжнародного іміджу країни. Його важливість полягає в таких основних аспектах [3]: аграрний сектор стабільно складає біля 12% ВВП України; є одним із головних джерел валютних надходжень країни – більше 40%; забезпечує робочі місця у селах; у світі за експортом соняшникової олії посідає перше місце; входить у топ-5 експортерів кукурудзи, пшениці, ячменю; вагомий постачальник агропродукції до ЄС, Китаю; експорт зерна критично важливий для країн Африки, Близького Сходу, Азії; є одним з найпривабливіших для іноземних та внутрішніх інвесторів; характеризується відносною стійкістю у часи кризи (під час воєнного стану, пандемії COVID-19).

Тобто, аграрний бізнес є стратегічним активом України, значення якого виходить далеко за межі економіки, крім цього виступає інструментом геополітики, соціальної стабільності й розвитку майбутнього. Тому потрібно акцентувати увагу на ключових перспективах агробізнесу. Перспективи аграрного бізнесу – це можливості та напрями розвитку сільськогосподарського сектору, які можуть зміцнити економіку, підвищити конкурентоспроможність країни та забезпечити продовольчу безпеку в умовах глобальних і внутрішніх викликів, а саме [1; 2]:

- відкриття ринку землі. Запуск прозорого ринку сільськогосподарських земель відкриває нові можливості для інвестицій, залучення кредитів і

збільшення інтенсивності використання землі. Це стимулює консолідацію земельних ділянок, що дозволяє впроваджувати сучасні технології і збільшувати врожайність;

- впровадження інновацій та цифровізації. Використання сучасних технологій, таких як точне землеробство (GPS-моніторинг, дрони), автоматизація процесів, використання біотехнологій і генетичних модифікацій, дозволяє підвищити продуктивність і знизити витрати. Цифрові платформи допомагають керувати господарствами ефективніше і прогнозувати врожаї;

- розширення експортного потенціалу. Як зазначалося вище, Україна традиційно є одним із світових лідерів з експорту зернових культур (пшениці, кукурудзи, ячменю), олійних (соняшник) і м'яса. Зростання світового попиту на якісну органічну продукцію створює додаткові можливості для збільшення обсягів експорту і розширення ринків збуту;

- розвиток переробної промисловості, яка підвищує додану вартість сільськогосподарської продукції, сприяє створенню нових робочих місць і розвитку суміжних галузей, зменшує залежність від сировинного експорту. Наприклад, виробництво олії, м'яса, молочних продуктів, біоенергетики тощо;

- актуалізація державної підтримки. Запровадження нових механізмів державної підтримки – субсидії, гранти, пільгові кредити – створює умови для розвитку малого і середнього агробізнесу, що є важливим для продовольчої безпеки та стабільності галузі;

- підвищення екологічної відповідальності. Розвиток органічного землеробства, використання ресурсозберігаючих технологій і зменшення негативного впливу на довкілля відповідає світовим трендам. Це відкриває нові ніші на внутрішньому та зовнішньому ринках і покращує імідж української агропродукції;

- розширення органічного землеробства, яке набирає популярності, особливо в європейських країнах, де попит на екологічно чисту та сталу продукцію постійно зростає. Україна має всі передумови, щоб стати одним із провідних виробників органічної сільськогосподарської продукції – цьому сприяють як сприятливі кліматичні умови, так і багаті природні ресурси.

Список використаних джерел

1. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика». URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf

2. Рогожук Н. Перспективи розвитку аграрного бізнесу в Україні в умовах війни. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2724.

3. Сільське господарство: пріоритети сталих інвестицій для сприяння відновленню України. URL: https://ecoaction.org.ua/sh-priorytety-stalykh-investytsij.html.

4. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S. Strategic priorities of innovation and investment development ofthe Ukraine's economy industrial sector. CEUR Workshop Proceedings. 2020. vol. 2713, pp. 145–166.

Наталя КОМАРІВСЬКА
к. держ. упр.
ст.наук.співробітник
ORCID: 0009-0003-2869-4411
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Економічний стан держави, зміни, що відбуваються з початком вторгнення рф на територію України, створили значну кількість проблем. Вони стосуються й матеріального, фінансового, культурного, духовного розвитку населення країни, особистісного розвитку кожної людини. Перебуваючи останні роки у стані війни, суспільство потребує соціального захисту, що спричиняє поширення, розвиток соціального підприємництва, яке поєднує благодійний чинник (вирішення суспільних питань) та комерційний чинник (отримання прибутку).

Бізнес-діяльність у першу чергу передбачає отримання прибутку, хоча не може ігнорувати й питання інвестицій у суспільний розвиток. Соціальне підприємництво спрямоване на допомогу для незахищених категорій суспільства.

В Україні гострою залишається проблема у працевлаштуванні для внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, у т. ч. внаслідок війни, військових, звільнених зі служби, людей які залишилися без житла. Володіючи дієвими інструментами соціальне підприємництво в змозі забезпечити робочими місцями визначені категорії людей. На території нашої країни цей напрям діяльності лише починає свої кроки, тоді як у світовій практиці коріння соціального підприємництва сягає 80-х років минулого століття.

У Північній та Південній Америці суб'єктами соціального підприємництва найчастіше є неприбуткові недержавні організації (НПО). Прибуток від такої діяльності використовується на реалізацію статутних цілей організації, адже місія і цілі НПО спрямовані саме на вирішення соціальних проблем, надання послуг цільовій групі та на покращення якості життя. У США існують міцні традиції самоорганізації населення, тому велику частину соціальних проблем вирішують НПО (NGO), отримуючи фінансування від цільової групи, населення, держави та донорів.

Для Європейських країн, де традиції громадських об'єднань менш потужні, соціальне підприємництво визначається переважно як бізнес із соціальною місією, тобто такий бізнес, у якому на перше місце виходить соціальний ефект, а фінансова ефективність опиняється на другому місці, все ж залишаючись вагомою. У Великій Британії є підприємства з колективною формою власності, а їхня діяльність спрямовується на користь територіальної громади. Тобто, суб'єктом соціального підприємництва там є бізнесові підприємства з соціальною місією. У Швейцарії та багатьох країнах Азії і Африки більш поширена основа соціального підприємництва – діяльність

приватних та громадських фондів, створених для розвитку й популяризації соціально-економічної діяльності заради покращання становища громад та відновлення соціальної справедливості. За такої концепції провідною є роль соціальних підприємців, які є лідерами змін, новаторами і рушіями соціальних перетворень у громадах [2].

Соціальне підприємництво в Україні відчуло значний поштовх, починаючи з 2014 р., і з кожним роком активно розвивається. За даними Державного підприємства «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України», на 23.04.2025 р. кількість зареєстрованих ВПО становила 4,59 млн. осіб, зокрема 3,35 млн. осіб, або 81,14% серед ВПО, – це доросле населення, 778248 осіб, або 18,86% – діти віком до 18 років [3]. Від початку повномасштабного вторгнення рф в Україні людей, які мають інвалідність, стало більше на 300 тисяч. Кількість їх з кожним днем зростає, і зараз від 2,7 мільйона до 3 мільйонів осіб мають статус осіб з інвалідністю [4]. Цей процес не можна зупинити, люди таких категорій будуть потребувати працевлаштування, роботи, соціалізації. Ми не можемо стверджувати, що визначена діяльність зможе вирішити усі соціальні проблеми, але сприятиме вирішенню певних проблем макро- та мікрорівнях.

Необхідно зауважити, що значним недоліком діяльності соціального підприємництва є відсутність відповідних положень у правових актах. Усі спроби прийняти Закон України «Про соціальне підприємництво» не увінчалися успіхом, досі залишається проєкт цього Закону, в основу якого покладено Конституція України, Господарський кодекс, Податковий кодекс, Закон України «Про соціальні послуги», «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців», «Про акціонерні товариства», «Про кооперацію». Тим самим не визначені правові умови створення, діяльності, місця, ролі, ліквідації соціального підприємства, його статусу, умови надання відповідним підприємствам державної підтримки, визначення майнових прав, відповідальності як самого підприємства, так і окремих його посадових осіб.

Приймаючи рішення про створення соціального підприємства, підприємець має розуміти, що це той вид діяльності, який у порівняні з традиційним несе подвоєні економічні та соціальні ризики. Також потрібно бути готовим до того, що займаючись цим видом діяльності, який містить у собі соціальний та економічний чинник, не завжди можна отримувати прибуток.

Правове визначення, зміст, регулювання, статус, саме надання соціальному підприємству можливості зайняти своє місце в економічній площині, сприятимуть вирішенню соціальних проблем. Обов’язок держави в утвердженні та забезпеченні прав та свобод людини. Та слід акцентувати увагу й на вирішенні соціальних проблем, забезпеченні незахищеного населення соціальними послугами.

Щодо переваг соціального підприємництва – воно є поєднанням класичного бізнесу та соціального бізнесу. Недоліком є відсутність визначеної законодавством правової форми для цього виду діяльності. Загальним змістом для підприємця є прийняття чи не прийняття правил гри соціального

підприємництва. Соціальне підприємництво не є ідеальним інструментом у розв'язанні всіх суспільних проблем, але надає можливість вирішувати певні завдання.

Список використаних джерел

1. Закон Україні «Про соціальні послуги» № 2671-VIII, від 15.11.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text

2. Про соціальне підприємництво у світі. URL: https://pard.org.ua/pro-socialne-pidpriemnictvo-u-svit.html

3. Внутрішньо переміщені особи. URL: https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo

4. Від початку повномасштабного вторгнення РФ в Україні кількість людей з інвалідністю зросла на 300 тисяч. URL: https://suspilne.media/889817-vid-pocatku-povnomasstabnogo-vtorgnenna-rf-v-ukraini-kilkist-ludej-z-invalidnistu-zrosla-na-300-tisac-zolnovic/

Оксана БРУХ
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0003-1117-0454

Владислав СКОБЯК
здобувач вищої освіти ОР магістра, спеціальність «Маркетинг»
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО СЕКТОРУ

Цифровий маркетинг – це спосіб взаємодії з клієнтами та партнерами через сучасні інформаційно-комунікаційні технології та електронні пристрої. Він передбачає застосування цифрових рішень для виконання різних маркетингових завдань і заходів. Цифровий (digital) маркетинг став ключовою складовою сучасності завдяки ері цифровізації, що суттєво змінило способи взаємодії між компанією (брендом) та споживачем. З розвитком технологій і масовим переходом споживачів у цифровий простір традиційний маркетинг еволюціонував у цифровий [2].

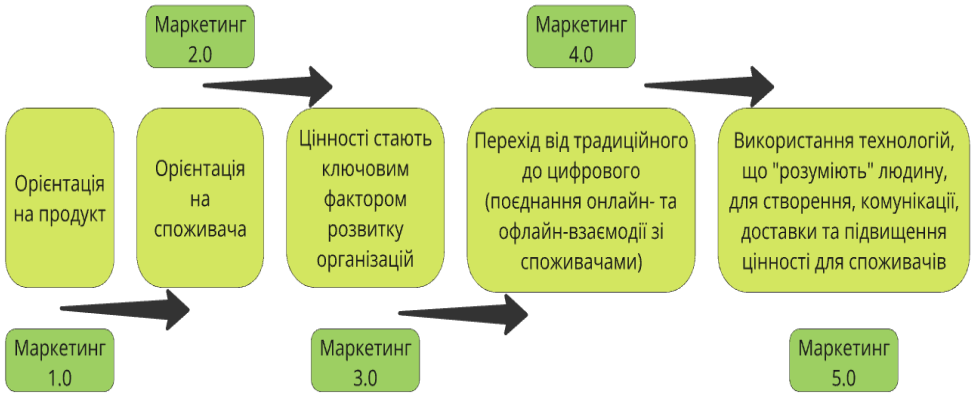


Рис. 1. **Еволюція маркетингу***

**Джерело: розроблено на основі [3]*

Споживча поведінка в онлайн-середовищі постійно змінюється та адаптується до нових реалій. Люди проводять більше часу в інтернеті, використовуючи його не лише для покупок, а й для пошуку роботи, розваг, спілкування, участі в тематичних спільнотах, саморозвитку та навчання. Зростає попит на освіту без територіальних обмежень, що сприяє популяризації соціальних ініціатив. Така динаміка стає новою нормою та впливає на ринок як товарів, так і послуг.

Цифровий маркетинг дозволяє точно спрямовувати та персоналізувати повідомлення завдяки використанню даних про демографію, інтереси та поведінку аудиторії. Інтернет-маркетинг включає стратегії для просування товарів і послуг в онлайн-середовищі, де одним із перших кроків є створення

привабливого та адаптивного веб-сайту, який оптимізований для мобільних пристроїв, персональних комп'ютерів, планшетів та інших пошукових систем [1].

У соціальному секторі цифровізація має величезне значення, адже дозволяє організаціям ефективніше розповідати про себе: про проблеми спільноти, власні цінності, поширювати інформацію про послуги та продукти, підкреслювати бачення та зміни, які відбуваються у суспільстві тощо. Також, це можливість залучати донорів, поширювати освітні програми та надавати послуги навіть у кризових умовах. Приміром, під час війни соціальні мережі, чат-боти, QR-коди, розсилка та багато іншого, стали ключовими інструментами для збору коштів. Проведені інформаційні кампанії за допомоги цифрових інструментів допомогли постраждалим і поширювали достовірну інформацію світу про війну. Цифровий маркетинг для неприбуткових організацій забезпечує не лише видимість у мережі, але й формує довіру, залучає нових прихильників та масштабує соціальний вплив.

Цифровий маркетинг відкриває широкі можливості для взаємодії з онлайн та офлайн аудиторією, охоплює користувачів, які використовують різні цифрові канали для отримання інформації, здійснення покупок та комунікації з брендами. Завдяки інструментам аналітики та персоналізації організації можуть краще розуміти поведінку своєї цільової аудиторії, пропонувати релевантний контент та підвищувати рівень залученості клієнтів. Наприклад, неприбуткові організації можуть використовувати цифрові панелі в торгових центрах для залучення волонтерів або донорів, шляхом розміщення емоційних відеороликів, таким чином спонукати до співпраці.

Завдяки аналітичним системам маркетологи можуть аналізувати інформацію про цільову аудиторію, поведінку користувачів та ефективність кампаній, це дозволяє оптимізовувати витрати та покращувати результати. У неприбутковому секторі це дозволяє вимірювати ефективність соціальних програм через кількість завантажень чи перегляду контента.

Маркетинг у цифровому середовищі також допомагає утримувати клієнтів та формувати їхню лояльність завдяки використанню персоналізованих підходів, сегментації аудиторії за різними ознаками, наприклад, віком, локацією, інтересами чи поведінкою. Це дозволяє неприбутковим організаціям налаштовувати адресну комунікацію з донорами, волонтерами чи учасниками програм через, sms та email-розсилки, нагадувати їм про важливість підтримки.

Цифровий маркетинг пропонує численні переваги, серед яких можливість охоплення широкої аудиторії без географічних обмежень, персоналізоване налаштування рекламних кампаній для цільових груп та підвищення інтересу до продуктів чи послуг завдяки використанню сучасних цифрових технологій. Для неприбуткових організацій цифровий маркетинг – це інструмент розвитку, який відкриває нові шляхи для взаємодії із суспільством, популяризації інклюзивних цінностей та залучення ресурсів для соціальних ініціатив.

Список використаних джерел:

1. Бочко О. Ю. Еволюція розвитку концепцій інтернет-маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології: зб. матеріалів III Міжнар. наук-прак. конф., 25–26 травня 2018 р.* Одеса: ТЕС, 2018. С. 55–56.

2. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*, № 26, 2023. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794. (дата звернення 15.03.2025).

3. Ф. Котлер, Х. Картаджайа, А. Сетьяван. Маркетинг 5.0. Технології для людства / пер. з англ О. Гладкого. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2024. 280 с.

4. Шульгіна Л. М. Маркетингові стандарти в цифровому середовищі: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 145 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/12ac1048-2c3e-4b5a-b2e8-fa72c210aeb4/content (дата звернення 23.03.2025).

Ihor YATSIV
Doctor of Economics, Professor
ORCID ID: 0000-0002-2370-6351
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

Sofiia TEMNENKO
PhD in Economics, Senior Researcher
ORCID: 0000-0002-0331-8706
State Scientific-Research Control Institute of Veterinary Medicinal Products and Feed Additives

DISRUPTED SUPPLY AND EMERGING RESILIENCE: THE IMPACT OF WAR ON UKRAINE'S COMPOUND FEED INDUSTRY

The compound feed industry plays a pivotal role in the development of Ukraine's livestock sector and overall food security. According to the International Feed Industry Federation, global compound feed production exceeds one billion tons annually, with global commercial feed production generating an annual turnover of over USD 400 billion [1]. Until 2022, Ukraine was an active participant in the global market and made a significant contribution to this figure. Before the outbreak of full-scale war, domestic feed production reached an average of 6.7 million tons per year, with a total production capacity estimated at 23 million tons.

The structure of the Ukrainian feed market has historically been dominated by large agro-industrial holdings that integrated crop production, feed manufacturing, and animal farming. Myronivsky Hliboproduct (MHP) alone accounted for over 30% of the market. Other key players included UkrLandFarming and the Inter Edinstvo Holding. The feed supply in Ukraine was mainly oriented toward poultry and pig farming, while cattle breeding and niche segments such as sheep and goat farming remained underdeveloped.

Two major factors influenced the cost and volume of compound feed: (1) the availability and price of feed raw materials (grain, sunflower meal, soybean meal), and (2) the cost of feed additives, most of which are imported. In the pre-war years, especially 2020–2021, the feed market experienced notable price hikes due to poor harvests and reduced global grain supply.

The full-scale russian invasion in 2022 marked a turning point. The agricultural sector was among the most affected, suffering from territory loss, mined farmlands, destruction of machinery and grain storage facilities, blocked seaports, and disrupted logistics. These shocks reshaped both the structure and dynamics of the compound feed market.

In the first year of the full-scale war, a paradox emerged: while feed grain prices plummeted due to excess stocks and blocked exports (e.g. feed wheat fell by 36% and sunflower meal by 70%), the cost of imported feed additives soared by 30-35%. Transport costs for feed additives have increased by more than 700% compared to the

pre-war years. This imbalance was exacerbated by the fact that only 16% of the feed additives registered in Ukraine are domestically produced.

Another critical impact of the war was the contraction of livestock populations and internal demand. According to national statistics, the population of cattle and pigs has been steadily declining. Moreover, due to mass displacement and economic instability, domestic meat consumption decreased significantly. The UNHCR estimates that nearly 7 million Ukrainians have received temporary protection abroad, while another 4,6 million are internally displaced, which led to a sharp drop in purchasing power and consumption patterns [2].

The destruction of storage infrastructure also severely impacted feed logistics. Over 9.4 million tons of grain storage capacity was damaged or destroyed, and mined or shelled lands have further limited the use of arable land. Forecasts from the Food and Agriculture Organization (FAO) suggest that Ukraine may lose up to 30% of its winter crop yield, with total grain output projected to decline by 40%. This will inevitably reduce feedstock availability and affect the long-term sustainability of livestock production.

Despite these challenges, the crisis also presents a window of opportunity for transformation. The post-war reconstruction strategy should prioritize decentralization and diversification. By promoting small and medium-sized enterprises (SMEs) in the feed sector, Ukraine can reduce its dependence on monopolistic agroholdings. Investments in local production of feed additives, modernization of storage facilities, and development of alternative logistics channels (e.g., railway and river routes) will be critical.

In the long run, the resilience of Ukraine's feed industry will depend on coordinated efforts among policymakers, international donors, and private stakeholders. According to estimates by the Kyiv School of Economics, the agricultural sector will require over $23.5 billion for recovery, including $7 billion for restoring fixed assets and $16.5 billion for scaling up production [3].

Conclusions. The russian invasion has caused catastrophic damage to Ukraine's feed industry, resulting in production disruptions, price volatility, and declining livestock numbers. However, strategic reforms and targeted investments – specially in SMEs and infrastructure – can help rebuild a more balanced and competitive market.

References:

1. International Feed Industry Federation (IFIF). 2024. URL: https://ifif.org/ (date of access: 10.03.2025).

2. UNHCR, the UN Refugee Agency. 2025. URL: https://www.unhcr.org/ (date of access: 19.05.2025).

3. Cramon-Taubadel S., Nivievskyi O. Wiederaufbau der Ukraine – die landwirtschaftliche perspektive. *ifo Schnelldienst*. 2023. Vol. 76, no. 4. P. 19–21.

Наталія СТРУЧОК
к.е.н, доцент
Назар ДРОБАШЕВСЬКИЙ
студент спеціальності «Менеджмент»
Євген ЛЮЛЬКА
студент спеціальності «Менеджмент»
ПрАТ Львівський інститут «МАУП»

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ МОНІТОРИНГУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Стратегія вважається філософією, за якою організація повинна бути керована в її стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії – процес функціонування, що спрямований на постійний безперервний розвиток, невід'ємна частина управління, яка дозволяє прогнозувати майбутні тенденції ринку, процес мислення, інтелектуальні навички, які вимагають особливої підготовки, практики і фактичної діяльності, матриця цілей, яка дозволяє досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всіх співробітників;, стандарт закономірної логічної поведінки, яка складається з того, що підприємство знає свою природу і цінності [1, с. 346-352].

Попри різні підходи, всі вищезазначені визначення не суперечать один одному, а натомість доповнюють один одного, ідентифікуючи основні принципи, методи та спроби формулювання і впровадження стратегій, як технології для управління підприємствами, що забезпечує її максимальну ефективність і стабільний розвиток в умовах турбулентного зовнішнього оточення та стабільної організації роботи усередені.

Узагальнюючи підходи дослідників у змісті стратегії розвитку організації, необхідно визначити основні характеристики стратегії: тривалий термін, конкурентні переваги, досягнення дієвих успіхів, кадровий потенціал, інноваційне стимулювання, гнучкість, ризик, мікро та макросередовище функціонування організації.

Велика різноманітність факторів впливу на формування довгострокових перспектив вимагає адекватної реакції підприємств в конкретних ситуаціях, оволодіння мистецтвом досягнення намічених цілей, використання різних підходів для виживання у конкурентному середовищі. Однак, перш за все слід дослідити вимоги, які є однаковими для різних стратегій [2; 3].

Моніторинг організації є дієвим інструментом внутрішньо фірмового менеджменту і дозволяє значною мірою поліпшити роботу організації. Проте, сучасні методи моніторингу, розглянуті в науці і впроваджені в бізнес практиці, є спеціалізованими, тобто дозволяють оцінити ефективність лише окремо взятого напряму діяльності організації.

Слід підкреслити моніторинг стратегії розвитку організації, як процес формується у ІІ рівнях, а саме внутрішній та зовнішній рівні.

І. Внутрішній рівень – підсистема моніторингу видів діяльності підприємства, а саме: виробничо-технологічна база, фінанси, маркетинг та збут, наука та інновації, кадрова політика тощо

ІІ. Зовнішній рівень – підсистема моніторингу зовнішнього середовища та умов, в яких відбувається розвиток галузі, до якої відноситься підприємство, а саме: державне регулювання, ринок, конкуренти, споживачі, постачальники [3].

При цьому методами моніторингу виступають: спостереження, кількісні методи оцінювання та аналізу, моделювання та прогнозування.

При формуванні стратегії розвитку об’єктами моніторингу виступають: результативні показники соціально-економічного та фінансового стану діяльності підприємства.

Учасниками процесу моніторингу стратегії розвитку організації є : власники підприємств, менеджери, керівники структурних підрозділів, інвестори, покупці, кадровий потенціал підприємства [4, с. 250-256].

Індикатори моніторингу: показники стану та розвитку за напрямами діяльності підприємства: виробнича, фінансова, маркетингова, трудова.

Можна виокремити ключові характеристики моніторингу, а саме: обмеженість щодо періоду здійснення, поточне спрямування, діяльнісний характер, періодичність виконання, інформаційна націленість.

Ґрунтуючись на цих характеристиках, можна стверджувати, що моніторинг є складовою функції стратегії розвитку організації, який формують сукупність складових елементів (об’єкти, суб’єкти, процес, цілі, принципи, засоби та методи, методики, стандарти, норми та нормативи, критерії), що, взаємодіючи, доповнюючи один одного.

Список використаної літератури:

1. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346-352.

2. Роскладка Н. О., Роскладка А. А., Пушкарьова А. В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. №12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7551.

3. Педченко Н. С. Моніторинг фінансової конкурентоспроможності підприємств: монографія. Полтава : Видавництво РВВ ПУСКУ, 2007. 103.

4. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Леськів С. Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.

Сергій КАСЯН
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-7103-4457
НТУ «Дніпровська політехніка»

Андрій ІЗОВІТА
к.ю.н.
Державна наукова установа «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації»

Вадим МАЛЯР
НТУ «Дніпровська політехніка»

ЮРИДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Зараз в умовах постійної кризи сучасним аграрним економічним агентам слід постійно пеідлаштовувати маркетингову діяльність до геополітичних викликів, вишукувати ефективні методи партнерської бізнес-взаємодії. Проводимо дослідження на базі ТОВ «АФ НИВА ТМ», яке займається вирощуванням та дистрибуцією агропродуктової продукції.

Об’єктом дослідження виступає процес маркетингової діяльності аграрного підприємства. Предмет дослідження – система заходів, спрямованих на просування аграрної продукції в умовах економічної нестабільності та геополітичних викликів.

На сьогодні доцільно надати загальні відомості про діяльність ТОВ «АФ НИВА ТМ» та його організаційну структуру, дослідити внутрішнє маркетингове середовище підприємства, провести аналіз комплексу маркетингу підприємства в умовах кризової ситуації. При цьому слушним є оцінювання стану ринку та основних тенденцій в аграрному секторі, розроблення індивідуальних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства [1].

Це дослідження дає змогу отримати новий практичний досвід та побачити, як реалізується маркетинг в реальних умовах аграрного бізнесу в період нестабільності та воєнного стану, спричиненого війної з ворожою расеєю, яку ми обов’язково знищимо.

На створення значних обсягів потоків ринкової цінності для цільових споживачів спрямована організація маркетингової логістики на підприємствах харчової промисловості. Ефективна організація маркетингової логістики має базуватися на системі координації замовлень, складському обліку, підходах до розподілу та накопичення матеріальних запасів [1; 3-4].

В. Доронін справедливо наголошує на важливості формування певної культури споживання кінцевих споживачів харчової галузі. Дійсно, важливим напрямком розвитку виноперероблного підприємства є участь у сучасних фестивалях. На цих комунікаційних заходах підвищуються можливості для контактування виробників зі споживачами харчової продукції [2, с. 62-63].

Підтримуємо позицію науковця щодо необхідності досягнення консолідації галузі, яка реалізується на основі розробленої спільної маркетингової комунікаційної політики об'єднань підприємств, що створюються у харчовій галузі. На наш погляд, потребує подальших досліджень та обговорення розвиток нового напрямку маркетингу – галузевий теруарний маркетинг [2, с. 63-64]. Вважаємо за доцільне розвиток територіального маркетингу, підтримуємо застосування стандартизації та кодифікації ринкових процесів, що має підвищити значення створюваних потоків маркетингових цінностей харчових підприємств.

ТОВ «АФ НИВА ТМ» є аграрним підприємством, зареєстрованим у Дніпропетровській області, яке здійснює діяльність у сфері вирощування зернових, технічних культур та виробництва сільськогосподарської продукції. Напрямки діяльності: вирощування зернових культур, вирощування олійних культур, зберігання, переробка та реалізація продукції [3].

Юридичного визначення потребує організаційно-правова форма – це є товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство має у користуванні понад 1250 га земельних ділянок, добрий машинно-тракторний парк, склади. Це створює значний ресурсний потенціал в аграрному секторі та потребує відповідної юридичної підтримки [1; 3-4].

Маркетингова діяльність підприємства у сталих кризових умовах зосереджена на таких вагомих напрямках, як: дослідження попиту на потоки аграро-продуктової продукції; динамічне ціноутворення; організація збуту через посередників, конкуренція в каналах розподілу; участь у виставках та інших заходах і процедурах; складові корпоративного брендингу та формування позитивного іміджу та достойної репутації підприємства серед низки зовнішніх стейкхолдерів. Необхідною залишається інтерактивна взаємодія зі споживачами, положення про яку були вдало запропоновані прихильниками концепції партнерського маркетингу та розвинуті фахівцями відповідно до концепції маркетингу цінності [3-4].

Список використаних джерел

1. *Аналітичний огляд ринку зернових*. [Електронний ресурс]. www.elevatorist.com

2. Доронін В. Основні завдання виноробної галузевої маркетингової діяльності в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2012. №5. С. 62–66.

3. Касян Сергій, Юферова Дар'я, Сапінскі Александр / Kasian Serhiy, Yuferova Daria, Sapiński Aleksander. Маркетингові комунікаційні стратегії підприємств у системі розширення потоків маркетингових цінностей. *Вісник Львівського університету. Серія економічна. Львів : ЛНУ імені Івана Франка*, 2020. Випуск №58. С. 197–208. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/11229. ISSN 2078-6115. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/ves.2020.58.0.5818.

4. Касян Сергій. Маркетингове забезпечення просування інновацій у сфері енергозбереження і відповідального споживання. *Маркетинг в Україні*. Видання Української Асоціації Маркетингу. 2021. №3 (126). С. 36–38.

Yurii SHULZHIK
candidate of economic sciences, associate professor
ORCID: 0000-0003-1699-054X
Interregional Academy of Personnel Management

Volodumyr OSLIKOVSKYY
postgraduate
ORCID: 0009-0007-8381-9191
Interregional Academy of Personnel Management

INFORMATION TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF BUSINESS CULTURE TRANSFORMATION IN THE DIGITAL AGE

The digital age has revolutionized the foundations of business, influencing not only how organizations operate but also how they communicate, lead, and make decisions. Central to this transformation is the evolving concept of business culture, which increasingly integrates values such as innovation, transparency, agility, and collaboration. Information technologies (IT) are at the core of this change, acting as both tools and catalysts that shape the new digital business environment. This paper explores how IT contributes to the transformation of business culture, particularly within the context of Ukrainian and global enterprises adapting to digital transformation.

Information technologies encompass a wide range of systems and tools – cloud computing, data analytics, communication platforms, artificial intelligence (AI), enterprise resource planning (ERP), and customer relationship management (CRM) systems – that fundamentally change how businesses function. Beyond operational efficiency, IT systems influence internal values, norms, and behavior within organizations [1].

For example, cloud-based collaboration platforms like Microsoft Teams, Slack, and Google Workspace promote real-time cooperation, flatten hierarchies, and encourage a culture of openness. Remote work tools, particularly after the COVID-19 pandemic, have led to more flexible and trust-based management styles. Data-driven decision-making, supported by analytics platforms, has pushed organizations toward greater accountability and evidence-based management. In short, IT empowers not only efficiency but also redefines workplace expectations, communication norms, and leadership styles.

In Ukraine, the integration of IT into organizational culture has gained particular momentum due to both external pressures (such as war, global competition, and economic instability) and internal motivations for modernization. Many Ukrainian companies, particularly in the IT, logistics, and finance sectors, have embraced digital transformation as a strategy for resilience and global integration.

Businesses such as Nova Poshta, Rozetka, and PrivatBank serve as prime examples of how the use of IT reshapes internal culture. These companies emphasize continuous learning, agility, and digital literacy as key cultural values [2]. Furthermore, digital tools have helped decentralize decision-making processes and

increased employee engagement through transparent feedback systems and performance monitoring.

Despite clear benefits, the digital transformation of business culture also faces several challenges. First, there is resistance to change, especially in traditional sectors where hierarchical structures remain dominant. Second, cybersecurity and data privacy concerns create tensions between openness and control. Third, a digital divide persists in some regions or among employees with limited digital skills.

However, these challenges present opportunities for further development [3]. Companies that invest in digital literacy training, promote inclusive digital policies, and adopt ethical frameworks for technology use can foster a strong, future-ready culture. In addition, the integration of AI and machine learning into routine business operations opens new cultural questions around automation, human roles, and ethical decision-making. Organizations must align technological advancement with core cultural values such as integrity, collaboration, and sustainability.

Conclusion

In conclusion, information technologies are not just operational tools but powerful drivers of cultural transformation in the digital age. They reshape how businesses interact, make decisions, and define their values. In the Ukrainian context, IT-enabled cultural change offers an opportunity to create more resilient, innovative, and globally competitive enterprises. To succeed in this transformation, companies must invest not only in technology but also in human capital, education, and ethical leadership that supports a progressive digital business culture.

References

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

2. Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

3. Kvasnii, L., Kvasnii, Z. V., & Hrytsko, O. M. (2022). Upravlinnia efektyvnistiu stratehii tsyfrovoho biznesu [Managing the effectiveness of digital business strategy]. *Publichne uriaduvannia*, 2(30), 40-46. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022- 2(30)-5.

Лілія ТРУХАН
викладач економічних дисциплін
ВСП «Івано-Франківський фаховий коледж
Львівського національного університету
природокористування»

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні підприємства функціонують в умовах динамічних змін ринкового середовища, що вимагає ефективних підходів до управління та оптимізації економічної діяльності. Успіх підприємства значною мірою залежать від адаптації управлінських стратегій до особливостей конкретної галузі.

Кожен вид економічної діяльності має специфічні чинники впливу, такі як рівень конкуренції, державне регулювання, інноваційний потенціал та ресурсна забезпеченість.

Стратегічне управління передбачає довгострокове планування розвитку підприємства, враховуючи тренди галузі. Тактичне управління зосереджується на оперативних рішеннях, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Використання сучасних технологій, автоматизація бізнес-процесів та цифрова трансформація дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств у різних галузях.

Важливим чинником розвитку підприємств є державна політика, яка включає податкове регулювання, підтримку малого та середнього бізнесу, а також заходи з поліпшення інвестиційного клімату.

Ефективне управління підприємством залежить від аналізу специфіки галузі, використання інноваційних підходів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Впровадження сучасних методів управління сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств та забезпечує їх стійкий розвиток. Управління розвитком підприємства передбачає усунення протиріч у його діяльності та якісні зміни. Незважаючи на значну кількість праць у галузі управління розвитком підприємств, залишаються не в повній мірі висвітленими питання вибору технологій розвитку з урахуванням технологічного укладу, що переважає в економіці країни. Поглибленого дослідження потребують підходи до розвитку підприємств на основі формування систем організаційних знань. На особливу увагу заслуговує пошук шляхів усунення протиріч у системі інформаційного забезпечення як передумови розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств [2].

Різні типи протиріч у інноваційній діяльності підприємства можуть бути усунені за рахунок застосування технологій управління знаннями, що, як наслідок, обумовлює якісні зміни на підприємстві. Оскільки ключовими ознаками розвитку є якісні зміни та усунення протиріч, то застосування управління знаннями в умовах інноваційної економіки сприятиме розвитку підприємства [1].

Перспективи подальшого наукового пошуку щодо впровадження технологій управління знаннями можуть бути пов’язані із обґрунтуванням найбільш ефективних напрямів інвестування у створення різних типів знань на сучасних підприємствах

Українські підприємства мають адаптувати свої бізнес-моделі до нестабільних економічних умов. Стратегічне управління повинно включати аналіз ризиків, антикризові плани та довгострокові прогнози розвитку. Важливою є диверсифікація бізнесу для мінімізації залежності від одного ринку чи постачальника.

Підприємства повинні оперативно реагувати на зміни в податковій системі, регуляторних вимогах та програмах державної підтримки. Впровадження прозорого фінансового обліку та відповідності міжнародним стандартам сприятиме залученню інвестицій.

Використання сучасних технологій (ERP-систем, CRM-систем, Big Data, штучного інтелекту) допомагає автоматизувати управлінські процеси та підвищити ефективність бізнесу. Підприємства, які активно розвивають цифрові канали продажу та маркетингу, мають вищі шанси на конкурентоспроможність. Український IT-сектор може стати драйвером цифрової трансформації підприємств у різних галузях.

Брак кваліфікованих кадрів залишається серйозною проблемою, особливо у виробничих та високотехнологічних сферах. Компанії повинні інвестувати в навчання персоналу, корпоративну культуру та мотиваційні програми. Гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота та аутсорсинг можуть допомогти підприємствам залучати найкращі таланти.

Євроінтеграція відкриває нові можливості для українського бізнесу, але вимагає відповідності стандартам ЄС. Важливим є вихід на міжнародні ринки та залучення іноземних інвестицій. Українські підприємства можуть скористатися перевагами глобалізації, розширюючи експорт та інтегруючись у світові ланцюги постачання.

В умовах війни багато підприємств потребують релокації, державної підтримки та відновлення логістичних ланцюгів. Розвиток військової економіки, виробництва подвійного призначення та соціально відповідального бізнесу сприятиме швидшій стабілізації економіки. Післявоєнне відновлення України стане значним драйвером для розвитку бізнесу, залучення інвестицій та створення нових можливостей для підприємців.

Ефективне управління підприємством в Україні потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, адаптацію до змін економічного середовища, інновації та цифровізацію. Важливими факторами успіху є професійний менеджмент, залучення інвестицій, розвиток людського капіталу та міжнародне партнерство. Попри виклики, український бізнес має значний потенціал, а сучасні інструменти управління допоможуть йому не лише вистояти, а й активно розвиватися у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Клєстова Н. Особливості управління розвитком підприємства в умовах кризи. Вісник національного авіаційного університету. 2016.

2. Галюк І. Б. Організаційні передумови інноваційного розвитку підприємства на основі розширеного відтворення знань [Електронний ресурс] / І. Б. Галюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j–pdf/eui_2013_1_12.pdf.

Yurii SHULZHIK
candidate of economic sciences, associate professor
ORCID: 0000-0003-1699-054X
Interregional Academy of Personnel Management

Liubov KVASNII
candidate of economic sciences, associate professor
ORCID: 0000-0001-5248-544X
Interregional Academy of Personnel Management

Vitalii KEBUS
postgraduate
ORCID: 0009-0003-4659-3243
Interregional Academy of Personnel Management

INFORMATION TECHNOLOGIES AND DIGITAL BUSINESS TRATEGIES OF ENTERPRISES IN TIMES OF CHANGE

Scientists emphasize that due to the cross-functional nature of digital business strategies, which require dynamic reconfiguration of business resources, enterprises can respond more quickly to changes in the market environment [1] In the contemporary business environment, marked by rapid technological advancement and global uncertainties, information technologies (IT) have become a fundamental driver of innovation, competitiveness, and strategic transformation. Digital business strategies are no longer optional – they are essential for survival and growth. Enterprises must adapt to volatile market conditions, shifting consumer behaviors, and emerging digital ecosystems by integrating advanced IT solutions into their core business processes. This paper explores the role of information technologies in shaping digital business strategies and highlights how enterprises respond to ongoing changes through digital transformation.

Information technologies encompass a wide range of tools, systems, and platforms that collect, store, process, and disseminate data. Key technologies include cloud computing, artificial intelligence (AI), big data analytics, the Internet of Things (IoT), and blockchain. These technologies enable businesses to streamline operations, improve decision-making, enhance customer experiences, and create new value propositions [2].

Cloud computing, for example, offers scalable infrastructure and access to data and applications from any location, facilitating remote work and global collaboration. AI and machine learning help businesses analyze vast amounts of data in real-time to forecast trends, automate tasks, and personalize services. Meanwhile, IoT technologies improve operational efficiency through interconnected devices that gather and transmit data for immediate analysis.

The adoption of these technologies allows enterprises to become more agile and responsive to change. They also help reduce costs, increase productivity, and foster innovation. In the digital era, the integration of IT is not just about optimization – it is about transformation and rethinking entire business models.

A digital business strategy is a plan that outlines how a company will use digital technologies to gain a competitive advantage. This strategy typically aligns digital capabilities with business objectives and market needs. In times of change, such strategies must be dynamic, customer-centric, and innovation-driven.

One of the central components of digital strategy is customer engagement. Businesses are leveraging social media platforms, mobile applications, and digital marketing tools to interact with customers in real time, gather feedback, and tailor offerings to individual preferences. Data-driven personalization enhances customer satisfaction and fosters brand loyalty [3].

Another critical element is digital transformation of operations. Enterprises are increasingly automating processes, adopting enterprise resource planning (ERP) systems, and implementing supply chain management software. These changes improve speed, accuracy, and efficiency, which are essential during economic disruptions or unexpected crises.

Additionally, companies are innovating their business models to embrace new digital revenue streams. For instance, traditional retailers are expanding into e-commerce platforms, while service providers are adopting subscription-based models. The COVID-19 pandemic accelerated many of these shifts, highlighting the importance of digital readiness.

Despite the benefits, the transition to digital business strategies is not without challenges. Legacy systems, resistance to change, and lack of digital skills among employees can hinder progress. Moreover, cybersecurity threats have grown in scale and sophistication, requiring enterprises to invest in robust IT security infrastructures and protocols.

Regulatory compliance is another critical issue. Businesses operating across borders must navigate complex data protection regulations, such as the General Data Protection Regulation (GDPR) in the European Union. Failing to comply with these standards can lead to financial penalties and reputational damage.

However, the challenges also present opportunities. Organizations that successfully implement digital strategies can enter new markets, enhance customer value, and gain a first-mover advantage. The use of advanced analytics, for example, enables real-time insights that support strategic decision-making and innovation.

Moreover, the rise of digital ecosystems fosters collaboration between enterprises, startups, and tech providers. Open innovation models, where companies co-create solutions with external partners, are becoming increasingly popular. This collaborative approach accelerates digital transformation and fosters resilience in uncertain times.

Looking ahead, digital business strategies will continue to evolve in response to emerging trends and technological advancements. Sustainability and ethical AI use are becoming integral to digital agendas. Enterprises are expected to prioritize green IT practices and transparent AI governance to meet stakeholder expectations and regulatory demands.

Another trend is the growing use of hybrid work models, which combine remote and on-site operations. This shift requires ongoing investment in secure cloud

infrastructure, collaboration tools, and employee training. Digital upskilling will be a crucial component of future strategies to ensure workforce adaptability.

Furthermore, businesses will increasingly rely on real-time data and predictive analytics to drive agility. By integrating technologies such as edge computing and 5G, enterprises can achieve faster decision-making and responsiveness to market changes.

In times of change, the integration of information technologies and the development of digital business strategies are not merely reactive measures—they are proactive steps toward building resilient, innovative, and customer-focused enterprises. While challenges persist, the opportunities afforded by digital transformation are vast. Enterprises that embrace IT as a strategic asset and cultivate a culture of continuous innovation will be well-positioned to thrive in the digital economy.

References

1. Квасній Л., Квасній З. В., Грицко О. М. Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу. Публічне урядування. 2022. № 2 (30). С. 40-46. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022- 2(30)-5.

2. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

3. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Леся КАСІЙ
викладач-методист, спеціаліст вищої категорії
Наталія ПАЗЮК
викладач першої категорії
Самбірський фаховий коледж економіки та інформаційних технологій

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (КСВ) У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ

Як інструмент формування позитивного іміджу підприємства в агробізнесі корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) дозволяє підприємству демонструвати свою відповідальність перед суспільством, що сприяє формуванню довіри та позитивного сприйняття з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. Такі підприємства мають значний вплив на лояльність споживача, реалізовуючи програми КСВ, вони здатні залучати та утримувати клієнтів, які цінують соціальну та екологічну відповідальність. Це, в свою чергу дозволяє підвищувати рівень конкурентоспроможності, формувати унікальну конкурентну перевагу та привертати увагу ЗМІ та громадськості.

Програми КСВ сприяють розвитку внутрішньої корпоративної культури, підвищують мотивацію працівників та їхню ідентифікацію з цінностями компанії.

Активна участь у соціальних та екологічних ініціативах дозволяє мінімізувати репутаційні ризики та швидко відновлювати довіру в разі кризових ситуацій. Це дозволяє підвищувати інвестиційну привабливість підприємства. Інвестори все частіше враховують рівень соціальної та екологічної відповідальності компаній при прийнятті рішень про інвестування, [1].

Підтримка місцевих ініціатив та проектів дозволяє підприємствам формувати позитивний імідж серед місцевого населення та отримувати підтримку з їхнього боку. Впровадження екологічних ініціатив (зменшення викидів, переробка відходів тощо) сприяє формуванню іміджу екологічно відповідальної компанії. Активне висвітлення соціальних ініціатив у соціальних медіа дозволяє підприємствам досягати широкої аудиторії та формувати позитивний імідж серед молоді.

Програми КСВ стають частиною бренду компанії, що дозволяє їй асоціюватися з позитивними цінностями та соціальними змінами. Соціально відповідальні підприємства демонструють стійкість до змін та здатність адаптуватися до нових викликів, що сприяє їхньому довгостроковому розвитку. Участь у реалізації цілей сталого розвитку ООН дозволяє підприємствам підкреслити свою роль у вирішенні глобальних проблем та формувати імідж прогресивної компанії.

Молоді фахівці все частіше обирають роботодавців, які демонструють соціальну відповідальність, що робить КСВ важливим елементом HR-стратегії.

Впровадження етичних стандартів та прозорості в бізнесі через КСВ сприяє формуванню іміджу чесної та відкритої компанії. Умови глобалізації та зростання обізнаності споживачів змушують підприємства інтегрувати КСВ у свою стратегію для задоволення очікувань суспільства.

Як бачимо, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) - це важлива складова сучасного бізнесу, особливо в агробізнесі України, де вона сприяє сталому розвитку, захисту навколишнього середовища та покращенню якості життя в сільських громадах. В Україні багато компаній у сфері агробізнесу активно впроваджують КСВ-проєкти, які не тільки вирішують соціальні проблеми, але й підвищують ефективність бізнесу та репутацію компаній.

Наведемо кілька реальних прикладів успішних КСВ-проєктів, заснованих на доступній інформації станом на 2025 рік. Зосередимося на проєктах, які мають підтверджені позитивні результати, такі як покращення екології, підтримка громад та розвиток освіти (табл.1).

Таблиця 1 – **Порівняльна таблиця проєктів КСВ в агробізнесі України**

Проєкт	Основний фокус	Ключові результати	Партнери
Проект «Зелена ферма» від компанії Astarta Holding	Екологія та стале землеробство	Зменшення ерозії ґрунтів на 30%, створення робочих місць	ФАО ООН, місцеві громади
Програма «Освіта для майбутнього» від МНР (Myronivski Hliboproduct)	Освіта та професійна підготовка	Охоплення 10 000+ учасників, зменшення безробіття	Міністерство освіти, НГО
Ініціатива «Громади в дії» Kernel Holding	Інфраструктура та соціальна допомога	Покращення економіки громад на 20%	FAO, урядові органи
Проєкт «Еко-агро» від компанії «Укрлендфармінг»	Водозбереження та клімат	Зменшення споживання води на 25%	ЄС, екологічні організації

Сформовано автором за джерелом [2]

Агробізнес є ключовою галуззю економіки України, яка забезпечує понад 40% експорту. КСВ-проєкти тут допомагають боротися з викликами, такими як деградація ґрунтів, зміна клімату та соціальна нерівність у сільських районах. Успішні ініціативи часто включають партнерства з урядовими організаціями, НГО та місцевими громадами, що робить їх стійкими та ефективними. Саме тому КСВ є надважливою в агробізнесі України.

На сьогоднішній день є приклади успішних КСВ-проєктів, які ілюструють, як українські компанії в агробізнесі впроваджують КСВ. Ці проєкти показують, як КСВ в агробізнесі України не тільки сприяє соціальному та екологічному прогресу, але й допомагає компаніям досягати бізнес-успіху через інновації та партнерства. Вони є натхненням для інших підприємств і демонструють, що відповідальний бізнес може бути ключем до сталого розвитку [3].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) грає ключову роль у розвитку агробізнесу в Україні, зокрема на Львівщині, де регіон відомий своїм різноманітним сільським господарством, включаючи вирощування зернових, картоплі, фруктів та молочних продуктів. Львівська область, як частина західної України, стикається з унікальними викликами, такими як збереження родючих ґрунтів, підтримка малих фермерів та екологічний баланс у Карпатському регіоні. Успішні КСВ-проєкти тут часто фокусуються на сталому розвитку, освіті та спільноті, і вони базуються на партнерствах з місцевими органами влади, НГО та міжнародними організаціями (табл. 2).

Таблиця 2 – **Порівняльна таблиця проектів КСВ в агробізнесі Львівщини**

Проєкт	Основний фокус	Ключові результати	Партнери
Проєкт «Еко-ферми Львівщини» від компанії «Агрофьюжн»	Екологія та стале землеробство	Зменшення забруднення на 25%, створення робочих місць	ЄС, місцеві школи
Програма «Молодь в агро» від кооперативу «Галицький фермер»	Освіта та професійна підготовка	Охоплення 500+ учасників, зменшення відпливу молоді	Львівський національний аграрний університет, НГО
Ініціатива «Чиста вода для громад» від компанії «Львів-Агро»	Водозбереження та екологія	Покращення якості води на 30%, зростання доходів фермерів	ФАО ООН, місцеві громади

Сформовано автором за джерелом [2]

Ці проєкти в агробізнесі Львівщини ілюструють, як КСВ може бути потужним інструментом для сталого розвитку, допомагаючи вирішувати локальні проблеми та зміцнювати громади. Вони не тільки сприяють екологічному та соціальному прогресу, але й забезпечують конкурентні переваги для бізнесу.

Отож, корпоративна соціальна відповідальність відіграє все більш важливу роль у формуванні іміджу підприємств агробізнесу. Підприємствам агробізнесу рекомендується розробляти та реалізовувати стратегії КСВ, які

відповідають їхнім бізнес-цілям та цінностям, а також враховують очікування стейкхолдерів. Для підвищення ефективності КСВ слід здійснювати постійний діалог із стейкхолдерами, проводити моніторинг та оцінку результатів реалізації програм КСВ. Підтримка ініціатив КСВ з боку держави та громадських організацій може відіграти важливу роль у стимулюванні розвитку соціальної та екологічної відповідальності підприємств агробізнесу.

Список використаних джерел

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року». 24.01.2020. No 66-р. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail/aa61c87b-e33f-42bc-9ae6-066a36fad031?lang=uk-UA&id=0c16a11a-a05c-4b37-8fc7-1b

2. Офіційний сайт медіацентру «Agro-region».URL:https://agro-region.com/top-25-naykrashchykh-program-ksv/

3. Зінчук Т.О., Левківський Є.В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. Економіка АПК. 2019. № 1. С. 39–49.

Осипа САВЧУК
викладач економічних дисциплін,
ORCID: 0000-0003-2968-1738
ВСП «Івано-Франківський фаховий коледж ЛНУП»

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрова економіка обумовлює цифрове перетворення всіх сфер життєдіяльності, надаючи їм значний економічний і соціальний ефекти, що, своєю чергою, відкриває нові можливості для розвитку підприємництва. Бурхливий розвиток цифрових технологій, їх проникнення в традиційний бізнес, поява нових видів цифрових продуктів і послуг, масове використання онлайн-каналів призводять до перебудови бізнес-процесів, трансформації бізнес-моделей, систем управління маркетингом та змін у поведінці споживачів.

Як визначено концепцією розвитку цифрової економіки в Україні, її розвиток полягає у «створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництв високотехнологічної продукції та благополуччя населення». Ця концепція передбачає вжиття державою заходів щодо впровадження мотиваційних стимулів для поступового нарощування обсягів цифровізації економіки, усвідомлення сучасних викликів та розроблення дієвих інструментів розвитку цифрових інфраструктур, поширення серед спільноти цифрових компетенцій, а також визначає можливості реалізації першочергових проєктів цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій [1, с. 84].

Розвиток підприємництва в умовах цифрової економіки супроводжується рядом особливостей, до яких можна віднести:

- цифрові технології прискорюють темпи інновацій та впровадження нових продуктів і послуг;
- цифрові технології створюють нові можливості для розвитку альтернативних бізнес-моделей, таких як платформи спільного використання, підписка на послуги, електронна комерція тощо;
- цифрові технології зменшують географічні обмеження і дозволяють підприємствам взаємодіяти з клієнтами та партнерами по всьому світу, що створює нові можливості для розвитку міжнародного бізнесу;
- цифрові технології дозволяють навіть невеликим підприємствам конкурувати з великими гравцями на ринку, що призводить до зростання конкуренції і зміни динаміки ринку;
- цифрові технології створюють нові канали комунікації, можливості для індивідуалізації продуктів та послуг, а також можливості для збору та аналізу даних клієнтів для вдосконалення бізнес-процесів;

- цифрові технології автоматизують багато робочих процесів, що призводить до підвищення ефективності та зниження витрат.

Цифрова економічна політика відкриває безліч можливостей для розвитку підприємницької діяльності. Вона стимулює інновації, підтримує конкурентоспроможність і сприяє зростанню економіки. Однак, успішна реалізація цифрової економічної політики вимагає врахування ряду факторів та використання відповідних стратегій. Зміни, що відбулися під впливом цифровізації, створюють як виклики, так і можливості для бізнесу. Підприємства, які успішно адаптуються до цифрового середовища, можуть забезпечити собі конкурентну перевагу і здійснювати інноваційний розвиток. Однак, важливо пам'ятати, що цифровізація є постійним процесом, і підприємства повинні бути готовими до постійних змін і вдосконалення.

У цифровій економіці новими джерелами прибутків стають продукти, що покращують обмін даними. Підприємства можуть мати великий вплив на якість продукції, цінність та сервіс, застосовуючи цифрові вдосконалення до своїх продуктів.

Таким чином, цифровий капітал стає новим джерелом прибутку та фактором конкурентоспроможності бізнесу. Дослідники цифрової та інформаційної економіки спостерігають «поглиблення капіталу» та збільшення його внеску у створення нового продукту відносно частки праці, що підтверджується статистичними даними.

Творчість працівників стає важливим фактором розвитку та конкурентоспроможності підприємств, що працюють з інформаційно-комунікаційними технологіями. В контексті цифрової трансформації та цифрової економіки вже недостатньо поліпшити людський капітал для отримання надприбутку. Важливим фактором є формування творчого капіталу, володіння яким приносить потік надприбутків у реалізації творчих ідей.

Отримуючи повну інформацію про робочий час та зношеність, компанія може контролювати постійне поліпшення якості без заміни товарів. Технологічні інновації трансформують сприйняття та управління активами підприємств. Наприклад, віддалене оновлення програмного забезпечення та підключення додають значення існуючому транспортному засобу, замість того, щоб амортизувати його. Справа в тому, що не лише нові матеріали, але й цифрова обробка даних про експлуатацію та стан виробу продовжують його якісне використання.

Конкуренція на ринку стимулює підприємців активно розвивати бізнес у онлайн-форматі. Водночас, традиційний (офлайн) формат трансформується, залишаючись базисом для цифрової надбудови. Підприємці, які працюють давно на ринку, остерігаються втратити власні позиції під натиском нових амбіційних гравців. Аналізуючи значні переваги від використання цифрових технологій та продуктів, такі підприємці вважають інвестиції у цю сферу передумовою успіху та можливістю зміцнити власні позиції на ринку. Саме це обумовило популярність створення нових технологічних платформ, зокрема тих, які забезпечують автоматизацію бізнес процесів, ефективне використання

баз даних для прийняття оптимальних управлінських рішень, дослідження потреб соціуму та конкретних споживачів.

Цифрові технології забезпечують змогу підприємствам автоматизувати багато рутинних операцій. Наприклад, впровадження програмного забезпечення для управління запасами може покращити ефективність логістичних процесів і зменшити витрати на складське утримання. Також, цифрова обробка даних дозволяє підприємствам швидко аналізувати великі обсяги інформації і приймати обґрунтовані рішення на основі цих даних. Підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, стають більш конкурентоспроможними на ринку.

Практичний досвід свідчить про те, що активізація процесу діджитал-трансформації сприятливо впливає на інноваційний потенціал розвитку українських підприємств. Однак, при цьому важливим питанням є процес забезпечення безпекових аспектів функціонування як суб'єктів господарювання, так і державної інституційно-правової інфраструктури в умовах загострення проблеми захисту службової інформації, кібертероризму, неконтрольованості окремих інформаційних зон глобальної мережі Інтернет [2].

Для масштабної цифрової трансформації українським підприємствам необхідно створити відповідні умови та стимули – від фіскальних до інформаційно-маркетингових. Цифрові технології повинні стати доступними організаційно-технічно до відповідних цифрових інфраструктур та фінансово-економічно через умови і стимули, що заохочуватимуть бізнес до цифровізації. У результаті такої діяльності відбудеться модернізація, оздоровлення економіки та зросте конкурентоспроможність.

Отже, цифрова економіка має глибокий вплив на ділове середовище, перетворюючи спосіб роботи підприємств і взаємодії зі світом. Вона змінила традиційні бізнес-моделі, створила нові можливості для розвитку і просування продуктів та послуг. Цифровізація надає підприємствам інструменти для покращення ефективності, оптимізації процесів і підвищення якості своїх пропозицій. Вона дозволяє збирати і аналізувати великі обсяги даних, отримувати цінні інсайти та робити обґрунтовані рішення. Крім того, цифрові інструменти сприяють автоматизації рутинних завдань, що звільняє ресурси для стратегічного розвитку підприємництва.

Список використаних джерел

1. Ступнікер Г. Л., Каширнікова І. О., Левчинський Д. Л. Розвиток сучасного підприємництва в умовах становлення цифрової економіки. *Економічний простір*. № 175. 2021. С. 83-86

2. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. № 54. 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2

Іван ВОЛОС
аспірант кафедри документальних комунікацій та менеджменту
ORCID: 0009-0004-2557-9175
Рівненський державний гуманітарний університет

ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ШЛЯХИ ЇХНЬОГО ПОДОЛАННЯ

Повномасштабна агресія рф проти України спричинила глибоку кризу в економіці країни, зокрема в торговельному секторі. Торговельні підприємства, що традиційно виконували роль посередників між виробниками та споживачами, опинилися під тиском численних викликів, які загрожують їхній стабільності та розвитку [1].

Дослідження результатів наукових вишукувань вітчизняних науковців і практиків дозволили ідентифікувати такі основні проблеми функціонування українських торговельних підприємств під час війни: логістичні труднощі та інфраструктурні руйнування, зниження попиту та купівельної спроможності населення, дефіцит робочої сили, підвищення витрат та інфляційний тиск.

Однією з найсерйозніших проблем є порушення логістичних ланцюгів. Знищення або пошкодження складів, доріг та інших інфраструктурних об'єктів ускладнює доставку товарів до торговельних точок. Зокрема, у Київській області було зруйновано 21% складських площ, що негативно впливає на ефективність постачання товарів [2]. Згідно з оцінкою Київської школи економіки (KSE Institute), станом на листопад 2024 року прямі збитки, завдані інфраструктурі України внаслідок повномасштабного вторгнення рф, сягнули майже 170 млрд. дол. США, в тому числі загальні збитки транспортної інфраструктури склали 38,5 млрд. дол. США [6].

Внаслідок війни спостерігається зменшення попиту на певні товари, особливо непродовольчі та товари середнього та високого цінового сегменту. Це пов'язано зі зниженням купівельної спроможності населення через втрату робочих місць, зниження доходів та загальну економічну нестабільність [2]. Факт зниження купівельної спроможності населення підтверджують статистичні дані. Середня заробітна плата в Україні у 2024 році зросла на 22%, досягнувши 20592 грн. (приблизно 380 дол. США), однак це зростання не компенсувало інфляцію, і реальна купівельна спроможність населення залишалася низькою [3]. За період з 1990 по 2021 рік середньомісячна зарплата в Україні зросла зі 118 дол. США до 500 дол. США, але купівельна спроможність впала на 30% [4].

Мобілізація, міграція та евакуація населення призвели до дефіциту кваліфікованих кадрів у торговельному секторі. Зокрема, у грудні 2023 року про нестачу робочої сили заявляли 46% підприємців, порівняно з 20% у січні 2023 року. За оцінками Національного банку України, чисельність робочої сили у віковій групі 15-70 років скоротилась на початок 2024 року більше, ніж на 25% порівняно із 2021 роком.

Зростання цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги збільшує витрати торговельних підприємств. Ціни на логістику зросли в середньому в 4-6 разів порівняно з довоєнним рівнем, що робить багато товарів менш конкурентоспроможними на ринку [5].

Незважаючи на труднощі, багато вітчизняних торговельних підприємств змогли адаптуватися до нових умов. Вони переорієнтували асортимент, зосередившись на товарах першої необхідності, налагодили нові канали постачання та скоротили витрати. Також спостерігається зростання кількості нових суб'єктів підприємництва, особливо у сферах роздрібної торгівлі та IT-послуг [1].

Таким чином, війна поставила перед українськими торговельними підприємствами численні виклики, що потребують швидкої та ефективної адаптації їхньої діяльності до реалей сучасності. Для забезпечення стабільності та розвитку галузі необхідна підтримка з боку держави, зокрема у вигляді фінансової допомоги, спрощення регуляторних процедур та відновлення інфраструктури. Тільки за умови комплексного підходу можна забезпечити стійкість торговельного сектору в умовах війни та сприяти його відновленню після її завершення.

Список використаних джерел

1. Васюта В., Мехеда Я. Українське підприємництво в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 92. № 1. С. 181-186. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48378?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.05.2025)

2. Дідківський А. Оцінка розвитку торгових підприємств України в умовах війни. *Грааль науки*. № 36. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/379030492_OCINKA_ROZVITKU_TORGOVIH_PIDPRIEMSTV_UKRAINI_V_UMOVAH_VIJNI (дата звернення: 15.05.2025)

3. Економічні підсумки 2024 року для України: виклики, досягнення та перспективи. *Comments.ua*. URL: https://money.comments.ua/ (дата звернення: 15.05.2025)

4. Купівельна спроможність українців впала на 30%. URL: https://leopolis.news/kupivelna-spromozhnist-ukra%D1%97nciv-vpala-na-30/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.05.2025)

5. Примус до зупинки. Які українські підприємства змушені згортати виробництва через проблеми з логістикою та тарифи. URL: https://daily.rbc.ua/ukr/show/prinuzhdenie-ostanovke-kakie-ukrainskie-predpriyatiya-1656677950.html (дата звернення: 15.05.2025)

6. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до $170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. KSE.UA. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.05.2025)

Орест ЖАРСЬКИЙ
аспірант
ORCID: 0009-0004-3273-2537
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. Ґжицького

РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЛЬВІВЩИНИ

Важкі умови воєнного стану актуалізували пошук внутрішніх ресурсів економічного розвитку територіальних громад. Перспективним варіантом є стимулювання розвитку підприємництва та бізнес-ініціатив. Ми можемо стверджувати про особливу роль підприємництва в розвитку територіальних громад. Львівська область, через різні обставини, є однією з найбільш економічно активних в Україні, демонструє приклади ефективного використання підприємницького потенціалу для зміцнення фінансової спроможності громад, створення робочих місць та підвищення якості життя населення.

Ми можемо розглядати підприємництво як господарське явище, що є рушієм економічного, а відтак – і соціального зростання громад. За даними офіційної статистики, підприємницька діяльність є основою економічної активності на місцевому рівні. У Львівській області функціонує значна кількість суб'єктів господарювання, зокрема:

- 157 142 фізичних осіб-підприємців (ФОП), з яких 74 388 перебувають у статусі «зареєстровано»;
- 55 493 юридичних осіб, з яких 48 714 мають статус «зареєстровано» .

Ці суб'єкти підприємства забезпечують зайнятість для майже 200 тис. громадян, що свідчить про значний внесок малого та середнього бізнесу у формування місцевого ринку праці.

У свою чергу підприємництво має очевидний вплив на фінансову та й інвестиційну спроможність громад

Сокільницька	Львівська	Мурованська	Славська
Солонківська	Підберізцівська	Пустомитівська	Зимноводівська

Рис. – **Найбільш фінансово спроможні територіальні громади Львівської області, 2024р.**

Джерело: побудовано на основі [2]

Підприємницька активність безпосередньо впливає на наповнення місцевих бюджетів через сплату податків і зборів. За даними Департаменту фінансів Львівської обласної військової адміністрації, громади з високим рівнем податкових надходжень на одного мешканця демонструють кращі показники фінансової спроможності. Зокрема, найбільш спроможні громади зазначені на рис. Нескладно серед фінансово спроможних побачити домінування територіальних громад міської агломерації Львова та курортного

Славська. Відомо, що ці громади характеризуються високим рівнем підприємницької активності, яка сприяє зростанню їхніх бюджетних надходжень. А їхня бізнесова активність, напевне, ґрунтується на «центральності» та значній купівельній спроможності населення й суб'єктів господарського життя.

Серед менш спроможних громад – Стрілківська, Бісковицька, Добромильська, Хирівська, Журавненська, Боринська, Підкамінська, Поморянська, Добросинсько-Магерівська [3].

Вирішуючи завдання економічного розвитку, підприємництво є також потужним та дієвим інструмент соціального розвитку. Адже окрім економічного ефекту воно сприяє вирішенню соціальних проблем на місцевому рівні. Зокрема, розвиток бізнесу в громадах сприяє таким позитивним змінам:

- розвивається людський капітал, соціальна ідентифікація та відповідальність;
- знижується рівень безробіття шляхом створення нових робочих місць;
- відбувається розвиток інфраструктури через інвестиції у будівництво та модернізацію об'єктів;
- підвищується якість надання послуг у сферах освіти, охорони здоров'я та культури;
- формуються умови для збереження та розвитку культурної спадщини через підтримку місцевих ініціатив та проєктів.

Водночас ми можемо відзначити основні виклики та перспективи розвитку підприємництва в громадах Львівщини.

Незважаючи на очевидні позитивні тенденції, розвиток підприємництва в територіальних громадах Львівщини стикається з низкою викликів. Зокрема, відбувається і наростає нерівномірний розподіл і навіть поляризація підприємницької активності: значна частина бізнесу зосереджена в обласному центрі та прилеглих до нього громадах, тоді як віддалені райони мають нижчий рівень підприємницької активності. Зберігається відносно обмежений доступ до фінансування для малого і середнього бізнесу. Відзначається, що малі та середні підприємства часто мають труднощі з отриманням кредитів та інвестицій для розвитку.

Поляризація економічного розвитку фактично є формою горизонтальної конкуренції територіальних громад за ресурси та можливості. Тому для віддалених і депресивних громад дослідники відзначають недостатній рівень інфраструктури: відсутність якісних доріг, інтернет-зв'язку та інших інфраструктурних елементів. Це й надалі ускладнює ведення бізнесу в таких громадах.

Тому існує важлива потреба розробити та впровадити програми підтримки підприємництва на місцевому рівні, зокрема шляхом надання грантів, пільгових кредитів та консультаційної підтримки. Одним із її складових має бути сприяння розвитку інфраструктури в депресивних і менш успішних громадах, особливо в сільській місцевості, для створення сприятливих умов для ведення бізнесу.

Ми вважаємо, що підприємництво відіграє ключову роль у розвитку територіальних громад Львівщини, забезпечуючи економічне зростання, підвищення фінансової спроможності та вирішення соціальних проблем. Для подальшого розвитку підприємництва в громадах необхідно створити сприятливі умови для ведення бізнесу, зокрема через підтримку з боку місцевої влади, розвиток інфраструктури та підвищення рівня підприємницької культури серед населення.

Список використаних джерел

1. Львівська міська територіальна громада. – Clarity Hromada. URL: https://surl.lu/gipugj

2. Які громади на Львівщині є найбагатшими, рейтинг ОВА. URL: https://surl.lu/cupkvq

3. Показники Львівської області / Портал місцевої статистики. URL: https://stat.loda.gov.ua/categories/

Zenovii KVASNII
candidate of economic sciences, associate professor
ORCID: 0000-0001-9124-1579
Interregional Academy of Personnel Management

Yurii SHULZHIK
candidate of economic sciences, associate professor
ORCID: 0000-0003-1699-054X
Interregional Academy of Personnel Management

Mykola DANULIUK
postgraduate
Interregional Academy of Personnel Management

INFORMATION TECHNOLOGIES AND DIGITAL BUSINESS STRATEGIES UKRAINIAN TERRITORIAL COMMUNITIES IN WARTIME CONDITIONS

The full-scale Russian invasion of Ukraine, which began in February 2022, has significantly altered the socio-economic landscape of the country. Among the numerous challenges faced by Ukraine's territorial communities (hromadas), maintaining administrative continuity, providing services, and ensuring economic resilience have become top priorities. In this context, information technologies (IT) and digital business strategies have emerged as essential tools for managing resources, coordinating aid, communicating with residents, and stimulating local economies [1]. This paper explores the role of IT in supporting Ukrainian territorial communities during wartime and analyzes how digital strategies are helping to ensure resilience, adaptability, and long-term development under conditions of extreme uncertainty.

Information technology has become indispensable for local governance in Ukraine during wartime. Digital platforms enable uninterrupted communication between local authorities and citizens, even in areas under threat or occupation. Government portals such as Diia (the Ukrainian digital government service) have been vital for access to documents, applications for financial assistance, and updates on security situations.

Cloud services and secure digital infrastructures have helped many local governments to relocate operations and maintain administrative functions despite physical threats. For example, several municipalities were able to move their databases and records to cloud platforms, ensuring the preservation of vital information even if physical offices were destroyed.

Geographic Information Systems (GIS) have also been instrumental for territorial communities. These tools assist in mapping humanitarian needs, monitoring infrastructure damage, and coordinating evacuation or reconstruction efforts. In war-affected areas, IT systems play a critical role in organizing the logistics of aid distribution, registering displaced persons, and analyzing socio-economic risks.

Territorial communities in Ukraine are not only administrative units; they are also centers of local entrepreneurship and economic activity. The war has disrupted many local businesses, forced the closure of enterprises, and caused massive internal displacement. However, digitalization has enabled some communities to adopt new economic strategies aimed at recovery and long-term sustainability.

One such strategy involves supporting the digital transformation of local small and medium-sized enterprises (SMEs). In many hromadas, local authorities have launched or supported training programs that help entrepreneurs adopt e-commerce, use digital payment systems, or access online marketplaces. This shift allows local producers to reach national or international customers even when physical logistics are complicated by war.

In western regions of Ukraine, which have become host communities for internally displaced persons (IDPs), digital hubs have been created to provide co-working spaces, IT training, and startup incubation. These initiatives help integrate displaced professionals into the local economy and promote innovation-driven entrepreneurship.

Furthermore, digital communication tools have facilitated partnerships between hromadas, NGOs, and international donors. Online platforms are used to present community needs, report on implemented projects, and attract funding. Transparency, enabled by IT systems, enhances trust and enables more efficient use of scarce resources [2].

With the increased reliance on digital technologies, cybersecurity has become a strategic concern for Ukrainian territorial communities. Russia’s cyber aggression against Ukraine includes attacks on public infrastructure, attempts to disrupt communication networks, and the spread of disinformation. To counter these threats, communities must implement strong digital security policies.

The Ukrainian government, with the support of international partners, has invested in strengthening cyber defenses at both national and local levels. Territorial communities are encouraged to adopt secure hosting, two-factor authentication, and data encryption. Some regions have received assistance in the form of hardware, cybersecurity training, and emergency IT support.

Ensuring digital sovereignty also includes developing domestic digital platforms and reducing dependence on foreign technologies that may be vulnerable to geopolitical influence. Promoting the use of open-source solutions and Ukrainian-developed software supports both security and local capacity-building.

Despite notable progress, several obstacles hinder the full implementation of digital strategies in wartime conditions. Infrastructure damage, especially in the frontline regions, limits internet access and electricity supply. Local budgets are under pressure, and not all hromadas have the resources or expertise needed to implement advanced IT systems [3].

There is also a digital divide between urban and rural areas. Smaller, rural communities may lack trained personnel or basic digital literacy among residents. Moreover, in areas affected by displacement or active hostilities, the focus remains on emergency response rather than long-term digital planning.

Capacity-building and decentralization of IT expertise are necessary to ensure that all communities, regardless of size or location, can benefit from digitalization. Partnerships with universities, tech companies, and international donors are critical to addressing these gaps.

Looking ahead, information technologies will continue to play a central role in Ukraine's post-war recovery. Territorial communities that invest in digital strategies today will be better positioned to rebuild infrastructure, attract investment, and improve the quality of life for residents.

Digital tools will be essential for managing reconstruction projects, monitoring expenditures, and engaging citizens in decision-making. E-governance will enhance transparency and accountability, while digital entrepreneurship will stimulate job creation and innovation.

Moreover, the war has accelerated Ukraine's digital transformation at all levels of governance. Territorial communities are likely to retain and expand their digital capacities, making them more agile and resilient in the face of future crises.

In times of war, information technologies and digital business strategies are not simply tools of modernization – they are instruments of survival, resilience, and resistance. Ukrainian territorial communities have demonstrated remarkable adaptability by integrating digital solutions into governance, service delivery, and economic planning. While challenges persist, the innovative use of IT offers a path toward stronger, smarter, and more inclusive local development in Ukraine's recovery and beyond.

References

1. Шульжик Ю.О., Квасній З.В., Осліковський В.В. Вивчення впливу інформаційних технологій на розвиток територіальних громад в Україні. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2024, 22-25 травня 2024 р. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». 1664 с. С. 936

2. Kaleniuk, D., & Zhukov, Y. (2022). *Digital resilience in Ukraine's wartime local governance*. Ukrainian Journal of Public Administration, 10(2), 45–60.

3. United Nations Development Programme (UNDP). (2023). *Digital transformation for resilient communities in Ukraine: Guidelines and case studies*. https://www.undp.org/ukraine

Юрій ПЕРІГ
аспірант
ORCID: 0009-0008-5976-4554
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуалізація проблеми оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств обумовлена складністю сучасних економічних умов та зростаючою необхідністю адаптації аграрного сектору до глобалізаційних викликів і підвищення рівня ресурсної ефективності. Значні трансформаційні зрушення, зокрема збільшення витрат на оплату праці та зростання середньої заробітної плати, підкреслюють важливість формування якісного людського капіталу як основного чинника забезпечення продуктивності. Поряд з цим, спостерігається різке диференціювання в динаміці капітальних інвестицій між великими та малими суб'єктами господарювання, що вказує на нерівномірний доступ до фінансових ресурсів та неоднорідну стійкість до економічних шоків. У цьому контексті формування науково обґрунтованих заходів оптимізації економічного потенціалу є фундаментальною умовою забезпечення сталого функціонування сільськогосподарських підприємств та їх довгострокової конкурентоспроможності (див. табл.).

Таблиця – **Стратегічні напрями оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств**

Напрямок	Ключові заходи
Посилення інвестицій у людський капітал	1. Розробка та реалізація цільових програм з підвищення кваліфікації кадрів з орієнтацією на сучасні агротехнології для забезпечення зростання продуктивності. 2. Формування системи мотиваційних стимулів для утримання кваліфікованого персоналу, що є критично важливим для малих підприємств.
Диверсифікація джерел залучення капітальних інвестицій	1. Впровадження фінансових механізмів підтримки, таких як пільгове кредитування та грантові програми, які спрямовані на стимулювання зовнішніх інвестицій у малі підприємства. 2. З огляду на значну нерівномірність доступу до інвестиційних ресурсів між великими та малими підприємствами, стимулювати залучення капіталу для розвитку малих і середніх господарств за рахунок інституційних ініціатив, спрямованих на підтримку інвестиційної привабливості малих підприємств. 3. Використання інструментів страхування для мінімізації інвестиційних ризиків, що підвищує привабливість вкладень у сектор.

Оптимізація витрат і підвищення рівня операційної рентабельності	1. Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем управління для забезпечення контролю за фінансовими потоками на всіх етапах виробничого процесу. 2. Створення кооперативних об'єднань малих суб'єктів господарювання з метою зниження витрат на логістику та оптимізації збутових каналів.
Використання інноваційних технологій для інтенсифікації виробництва	1. Інтегрування новітніх технологій у виробничі процеси, зокрема автоматизованих систем управління та цифрових інструментів моніторингу для ефективного використання ресурсів, зокрема добрив і води. Це дасть змогу підвищити якість продукції, оптимізувати виробничі операції та мінімізувати вплив людського фактора. 2. Застосування цифрових платформ для моніторингу ключових аграрних показників, що забезпечує можливість оперативного коригування виробничого процесу відповідно до актуальних даних.
Розвиток механізмів стійкості до економічних шоків	1. Створення фінансових резервів та розробка адаптивних стратегій, що дають змогу стабілізувати діяльність підприємств в умовах економічної нестабільності. 2. Впровадження партнерських ініціатив між великими і малими підприємствами для обміну досвідом у сфері управління ризиками та залучення новітніх технологій у виробництво.
Оптимізація управління запасами і витратами	1. Розробка стратегій ефективного управління запасами, спрямованих на оптимізацію витрат на зберігання та транспортування і вдосконалення логістичних процесів для зниження залежності від позикових коштів. 2. Впровадження сучасних технологій та систем прогнозування попиту і виробничих потреб, що дасть змогу забезпечити точне планування запасів та зменшити фінансові витрати на надлишкові запаси. 3. Використання методів управління витратами, таких як Just-in-Time та Lean management, для мінімізації потреби в оборотних коштах і скорочення обсягів зайвих запасів.
Посилення фінансової стійкості через ефективне управління оборотними коштами	1. Підвищення рівня фінансової автономії шляхом збільшення частки власних фінансових ресурсів у структурі оборотного капіталу для зниження залежності від зовнішнього фінансування. 2. Розширення можливостей внутрішнього фінансування через збільшення акумуляції власних коштів і підвищення рентабельності для інвестування в розвиток виробничих потужностей та інноваційні технології. 3. Впровадження системи стратегічного фінансового планування на основі прогнозування грошових потоків для збалансування структури джерел фінансування та зниження ризиків, пов'язаних з короткостроковими та довгостроковими позиками.

Забезпечення запасів власними оборотними коштами	1. Оптимізація управління грошовими потоками через інтеграцію сучасних методів фінансового аналізу та контролю за оборотними коштами для оптимізації рівня ресурсів, доступних для покриття потреб у запасах. 2. Розробка моделей прогнозування витрат і потреб у запасах на основі використання великих даних та штучного інтелекту для зменшення ризиків нестачі запасів за умов зміни ринкової ситуації. 3. Використання ERP-систем для автоматизованого управління запасами, що забезпечує моніторинг та коригування обсягів запасів в режимі реального часу.
Підвищення фінансової стійкості через вдосконалення управлінських процесів	1. Впровадження систем фінансового моніторингу та аналізу для оперативного реагування на зміни в економічному середовищі. 2. Розробка стратегічних моделей управління фінансами, що базуються на аналізі фінансових показників і забезпечують обґрунтованість рішень. 3. Підвищення кваліфікації менеджменту сільськогосподарських підприємств через тренінги та впровадження прогресивних методик управлінського обліку та фінансового аналізу.
Диверсифікація джерел фінансування та управління ризиками	1. Вивчення нових джерел фінансування, таких як випуск корпоративних облігацій, залучення інвестицій від венчурних компаній або використання аграрних фондів для зменшення фінансових ризиків. 2. Впровадження системи комплексного ризик-менеджменту для передбачення можливих фінансових та ринкових потрясінь і мінімізації їх впливу на підприємства.

Примітка: власна розробка автора.

Комплексний аналіз стратегічних напрямів оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств дав змогу визначити низку першочергових напрямів, орієнтованих на посилення економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, що передбачає розвиток стратегій для забезпечення їхньої стабільності та підвищення ефективності.

Список використаних джерел

1. Боронос В.Г. Методологічні засади управління фінансовим потенціалом території: монографія. Суми: Сумський державний університет, 2011. 310 с. http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=1476150

2. Мікрогранти для українців: чому рішення можуть прийматися довше? URL: https:// www.kmu.gov.ua/news/mikrohrantydlia-ukraintsiv-chomu-rishennia-mozhutpryimatysia-dovshe (дата звернення: 15.02.2025).

Ігор РИБАЧУК
аспірант
ORCID: 0009-0002-9119-4199
Миколаївський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРІОРИТЕТНОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Важливим пріоритетом для держави і підприємств на сучасному етапі є створення умов і формування ресурсної бази відновлення сільських територій, зокрема тих, які постраждали від війни. Адже сільські території виступають базою просторового розвитку соціально-економічних процесів, господарських та підприємницьких взаємодій у механізмі задоволення потреб індивіда, соціуму, держави. Погоджуємося з науковцями (Н.В. Потриваєва, О.М. Гаркуша, А.М. Демченко), що сільські території займають особливе місце в системі соціально-економічного розвитку держави та регіонів [1], а також у державному управління [2]. Звідси обґрунтованим вважаємо концепт особливого підходу до інтерпретацій засад соціально-економічного відновлення, який має відповідати політиці євроінтеграції [3] та повоєнного відновлення. І об'єктивно зумовленою у цьому процесі вважаємо участь сільськогосподарських підприємств.

Відповідно розбудова господарських систем підприємницької діяльності, підприємництва має бути пов'язана з реалізацією пріоритетності повоєнного відновлення сільських територій. У цьому процесі задіяна система інституційних, економічних, соціальних чинників, які за цільовим спрямуванням реалізують функціонал управління у забезпеченні якісних змін.

На теперішньому етапі розвитку людства спроможна діяльність будь-яких формувань, а зокрема й розвитку сільськогосподарських підприємств, повністю залежить від якості управління – на усіх рівнях. Застосовуючи поняття управління розвитком сільськогосподарських підприємств, маємо на увазі охоплення впливом усі сфери представлення підприємницьких спроможностей. А саме – виробничо-господарську, менеджмент персоналу, соціально-трудові відносини, ресурсне забезпечення, екологічну і природоохоронну сфери, сферу маркетингу, інформаційного забезпечення та інфраструктури. Усі вони вбудовані у сучасну модель господарювання, яка вибудовується на засадах глобального курсу – сталого розвитку.

Вважаємо, що у розкритті положень з характеризування особливостей соціально-економічного відновлення сільських територій слід наголосити на ролі соціального та економічного начала, а також складових детермінації результату, який вибудовується в рамках концепції сталості. Особливості ж соціально-економічного відновлення сільських територій позиціоновані виходячи із наявної бази соціального й економічного ресурсу складових їх розвитку. До того ж, на наше переконання, процес відновлення обовязково

базовано на врахуванні звязку з природою, людиною, сільськогосподарським підприємництвом, селом як середовищем життя і господарювання.

Список використаних джерел

1. Потриваєва Н.В., Гаркуша О. М., Демченко А.М. Сільські території та їх місце в системі соціально-економічного розвитку держави та регіонів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 4. С. 82–91.

2. Гаркуша О. М., Довгаль О. В., Потриваєва Н. В. Науково-теоретичній зміст поняття «сільські території» та його місце в державному управлінні. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2021. Т. 6, № 3. С. 252-257.

3. Бородіна, О., Прокопа, І., & Шубравська, О. (2025). Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*, 2025. *68* (1 (758), 3–19. URL: https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.003

Саркісян НОРАЙР
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID: 0009-0003-5387-7455

Вадим ТУГАЙ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», Київ Україна
ORCID: 0009-0001-7041-2305

Олексій ДВОРНИК
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: 0009-0001-8453-4186

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЯК РУШІЙНА СИЛА ЗМІН

Цифрова трансформація стала ключовим чинником розвитку сучасного бізнесу, адже її впровадження дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зростаючих очікувань клієнтів і технологічних проривів. Вона виходить за межі звичайного впровадження інформаційних технологій, охоплюючи також стратегічні, організаційні та соціокультурні аспекти. Важливою особливістю є чітке розмежування понять «оцифрування» та «цифровізація». Якщо перше означає технічний перехід від аналогових носіїв до цифрових форматів, то друге включає глибшу перебудову діяльності через використання цифрових рішень. Цифрова трансформація поєднує ці підходи, водночас передбачаючи структурні зміни у самій бізнес-моделі.

У цьому контексті особливої ваги набуває управління бізнес-процесами, яке трансформується з технічної дисципліни в стратегічний інструмент. Ефективне управління процесами забезпечує узгодженість внутрішніх дій з цифровими цілями організації, сприяє адаптації до нових умов і дозволяє формувати нові ціннісні пропозиції. Раніше управління бізнес-процесами здебільшого розглядалося як технічна або управлінська діяльність, однак нині все частіше домінує міждисциплінарний і системний підхід. Такий підхід передбачає поєднання вимірювання ефективності процесів, їх вдосконалення та узгодження із загальною стратегією компанії.

Проведений авторами аналіз показує, що цифрова трансформація потребує системного підходу, який охоплює стратегічне бачення, переосмислення внутрішніх процесів, цифрове лідерство та клієнтоорієнтовану культуру. Підприємства, які мають чітке розуміння своїх цифрових пріоритетів, здатні не лише впроваджувати технологічні рішення, але й досягати глибших змін в організаційній поведінці. Відтак цифрова стратегія перестає бути суто

технічним документом і стає ключовим елементом формування довгострокових конкурентних переваг.

Управління бізнес-процесами відіграє вирішальну роль у реалізації цифрових ініціатив. Це стосується не лише автоматизації, а й комплексної модернізації внутрішньої діяльності, яка передбачає інтеграцію даних, гнучкість операцій та підвищення клієнтського досвіду. Такий підхід дозволяє компаніям адаптуватися до змін без необхідності кардинального перегляду своєї місії, зберігаючи водночас здатність до інноваційного прориву.

Дослідження також засвідчує, що для успішної трансформації необхідно не тільки впроваджувати цифрові технології, але й переосмислити ролі співробітників у новому середовищі. Зміна корпоративної культури, залучення персоналу до інноваційних процесів і формування нових підходів до прийняття рішень стають критичними чинниками сталого цифрового переходу. Організації, які спроможні поєднати технологічні ресурси із внутрішніми управлінськими змінами, мають вищі шанси на досягнення тривалого успіху.

Цифрова трансформація є не лише інструментом оновлення бізнесу, але й основою його стратегічного розвитку. Управління бізнес-процесами забезпечує фундамент для впровадження цифрових рішень і адаптації до нових викликів. Для підвищення ефективності трансформації важливо інтегрувати цифрову стратегію в усі рівні організаційного управління, забезпечуючи цілісність дій і орієнтацію на клієнта. Подальші дослідження мають зосередитись на створенні моделей, що поєднують управління процесами з цифровими платформами, а також на розвитку управлінських компетенцій в умовах динамічних змін.

Список використаних джерел

1. Gong, C., Ribiere, V. Developing a unified definition of digital transformation. Technovation. 2021. № 102. С. 102217. DOI: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217 (дата звернення: 14.03.2025).

2. Pereira, C. S., Durão, N., Moreira, F., Veloso, B. The Importance of Digital Transformation in International Business. Sustainability. 2022. № 14(834). С. 1–26. DOI: https://doi.org/10.3390/su14020834 (дата звернення: 14.08.2024).

3. Mergel, I., Edelmann, N., Haug, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly. Conference Paper. June 2019. С. 1–16. (дата звернення: 14.03.2025).

4. Ekman, P., Thilenius, P., Thompson, S. M., Whitaker, J. W. Digital Transformation of Global Business Processes: The Role of Dual Embeddedness. Business Process Management Journal. 2020. № 26(2). С. 570–592. DOI: https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2019-0080 (дата звернення: 14.03.2025).

5. Гусєва, О. Ю., Легомінова, С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1(23). С. 33–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7 (дата звернення: 14.03.2025).

6. Дергачова, В. В., Воржакова, Ю. П. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.

2021. № 14. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06 (дата звернення: 14.03.2025).

7. Антонюк, Л., Ільницький, Д., Севастюк, А. Цифрова економіка: Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на людський капітал та формування компетентностей майбутнього. Київ: КНЕУ, 2021. 337 с. (дата звернення: 14.03.2025).

8. Perez, C. The double bubble at the turn of the century: technological roots and structural implications. Cambridge Journal of Economics. 2009. № 33. С. 779–805. DOI: https://doi.org/10.1093/cje/bep028 (дата звернення: 14.03.2025).

9. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2024. № 2(55). С. 75–88. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386. (дата звернення: 14.03.2025).

Yurii SHULZHIK
candidate of economic sciences, associate professor
ORCID: 0000-0003-1699-054X
Interregional Academy of Personnel Management

Oleg-Arthur MELNUK
postgraduate
ORCID: 0000-0001-9215-889X
Interregional Academy of Personnel Management

Oleksiy BOCHKO
postgraduate
ORCID: 0009-0009-7165-7468
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE INTELLECTUAL PROPERTY MARKET

In the digital age, information technologies (IT) have profoundly transformed the landscape of intellectual property (IP). From the registration and protection of IP rights to the commercialization and enforcement of these rights, IT has introduced innovative tools that streamline processes, enhance accessibility, and foster global collaboration. The integration of IT into the intellectual property market has not only improved efficiency but also expanded the possibilities for creators, inventors, and businesses to monetize their ideas in a globalized economy [1].

One of the most significant contributions of IT to the IP market is the digitalization of IP management systems. National and international IP offices have adopted electronic filing systems, digital databases, and online platforms for managing IP applications and records. For instance, the World Intellectual Property Organization (WIPO) offers a range of online tools, including the WIPO Global Brand Database and the PATENTSCOPE search system, which allow users to search and monitor global IP filings with ease.

These digital platforms reduce administrative burdens and provide real-time access to crucial information, enabling businesses to make informed decisions about their IP portfolios. Furthermore, automated classification systems, artificial intelligence (AI), and machine learning algorithms are increasingly being used to assist with patent examination, prior art searches, and trademark similarity assessments. These technologies enhance the speed and accuracy of IP evaluation, reducing the workload on IP offices and improving the quality of services.

The emergence of blockchain technology has also introduced new possibilities for protecting and managing intellectual property rights. Blockchain provides a decentralized, immutable ledger that can be used to prove the existence, ownership, and transfer of IP assets. This is particularly relevant for copyright protection, where creators can timestamp and register their works on a blockchain to establish proof of authorship without relying on traditional registration systems [2].

Smart contracts – self-executing agreements based on blockchain – can further streamline IP licensing and royalty distribution. For example, in the music and

entertainment industries, smart contracts can automate payments to rights holders based on usage data collected from digital platforms. This reduces the risk of human error and ensures transparency in revenue sharing.

Information technologies have also enabled the rise of online marketplaces dedicated to the commercialization of IP assets. Platforms such as IPwe, IAM Market, and Ocean Tomo allow innovators to list patents, trademarks, and copyrights for sale or licensing, connecting them with potential investors, licensees, and buyers. These platforms leverage AI and big data analytics to assess the value of IP assets and match them with relevant market opportunities.

This digital approach to IP commercialization lowers entry barriers for small and medium-sized enterprises (SMEs) and individual inventors, who may lack the resources to navigate traditional IP markets. By making IP transactions more accessible and transparent, IT fosters a more inclusive and dynamic IP ecosystem [3].

Despite the numerous benefits, the use of IT in the IP market also poses several challenges. Cybersecurity threats, data privacy concerns, and the need for international interoperability of digital IP systems are among the key issues. Furthermore, the rapid pace of technological change demands constant updates to IP laws and regulations to ensure that they remain relevant and effective.

To address these challenges, policymakers and stakeholders must work together to develop international standards for digital IP systems and invest in capacity-building initiatives. Additionally, greater public awareness and education about the role of IT in IP management are essential to ensure widespread adoption and responsible use of these technologies.

«For significant progress, it is necessary to more actively attract private and public capital, develop the educational system to train qualified specialists, and strengthen state support for technological startups» [4]. Information technologies are reshaping the intellectual property market by improving the efficiency, accessibility, and security of IP systems. From blockchain-based registration to AI-powered valuation tools and online marketplaces, IT offers powerful solutions that support innovation and economic growth. As these technologies continue to evolve, their successful integration into the IP ecosystem will depend on collaborative efforts among governments, industry players, and IP professionals.

References:

1. World Intellectual Property Organization. (2023). *Technology and Innovation Support Centers (TISCs)*. Retrieved from https://www.wipo.int/tisc/en/

2. IPwe. (2023). *The Smart Intangible Asset Management Platform*. URL: https://ipwe.com/

3. Шульжик Ю.О., Квасній З.В., Мельник О.-А. П., Строгуш Ю.Б. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. №2. doi.org/10.5281/zenodo.14942699

4. Квасній Л.Г., Бошко О.І. Проблеми інвестування ринку інтелектуальної власності в Україні. *Review of transport economics and management*. Дніпро: Український державний університет науки і технологій, 2024. Випуск 12(28). С. 134-141

Валерій ПАЛІЄВ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ORCID: 0009-0000-5824-8322
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Максим УРБАНСЬКИЙ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ORCID: 0009-0001-0008-3112
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Цифрова трансформація радикально змінює бізнес і умови управління, зачіпаючи всі його аспекти, зокрема й стратегічне управління. Сучасні цифрові технології стають ключовим фактором конкурентоспроможності організацій. Внаслідок цього класичні підходи до планування та управління розвиваються: процеси стають більш гнучкими, динамічними й ґрунтуються на накопичених даних. Зокрема, масиви великих даних (Big Data), аналітика, штучний інтелект (ШІ) та алгоритмізація створюють нові можливості для побудови обґрунтованих стратегічних рішень. Ця стаття присвячена аналізу того, як цифрові технології змінюють стратегічне управління: від використання великих даних і аналітики до автоматизації стратегічного циклу та оновлення управлінських моделей.

У цифрову еру дані стають основою стратегічного управління. Великі дані охоплюють величезні обсяги різнорідної інформації з бізнес-процесів, ринків та споживачів. Аналітика таких даних забезпечує виявлення прихованих закономірностей, тенденцій і кореляцій, що раніше були недоступні. Застосування інструментів обробки Big Data дозволяє приймати обґрунтовані рішення з опорою на фактичні дані й алгоритмічні моделі, а не тільки на інтуїцію чи історичний досвід. Зокрема, сучасні системи машинного навчання та ШІ формують прогностичні моделі попиту, конкурентного середовища і внутрішнього потенціалу компанії. Наприклад, побудова моделей поведінки споживачів або моделювання різних сценаріїв розвитку ринку дозволяє оптимізувати стратегію диверсифікації, цінову політику чи інвестиційні рішення. Аналітика даних ідентифікує ключові тренди й можливості для росту бізнесу, що робить стратегічне планування більш адаптивним і динамічним. Таким чином, великі дані суттєво посилюють інформаційну базу для стратегічного управління, підвищуючи точність прогнозів і ефективність рішень.

Цифрові технології призводять до алгоритмізації управлінських процесів, тобто перенесення багатьох рутинних рішень на автоматизовані системи і алгоритми. В управлінні це виявляється в створенні цифрових платформ, CRM/ERP-систем, інтелектуальних дашбордів і BI-інструментів, які збирають,

аналізують і візуалізують інформацію про всі ланки діяльності. Автоматизація стратегічного циклу означає використання таких систем не лише для збору даних, але й для напівавтоматичного коригування стратегії: моніторингу ключових показників, оперативного оновлення прогнозів та ініціювання нових сценаріїв. Зокрема, цифровізація дає можливість контролювати виконання операцій у реальному часі та коригувати рішення на основі актуальної інформації.

Впровадження цифровізації на всіх рівнях підприємства дозволяє спеціалістам контролювати хід операцій, вносити корективи за непередбачуваних ситуацій і приймати управлінські рішення на базі актуальних даних. Це значно підвищує гнучкість і реактивність організації. Одночасно автоматизація спрямовує стратегічне управління від планування великих проектів з тривалим горизонтом до неперервного процесу удосконалення. Наприклад, використання алгоритмічних систем дозволяє регулярно оптимізовувати стратегію на основі нової інформації, швидко перерозподіляти ресурси між напрямами та моделювати наслідки змін середовища. Такий підхід зменшує складність внутрішніх процедур і мінімізує людські помилки. У цілому, цифровізація бізнес-процесів веде до автоматизації і оптимізації процесів управління, змін у роботі з даними та розширення комунікації між підрозділами і зовнішніми партнерами. Перенесення рутинних етапів на алгоритми дає змогу керівникам зосереджуватися на стратегічних завданнях та інноваціях, а не на щоденному контролі процедур.

ШІ доповнює та посилює описані тенденції: алгоритмічне прийняття рішень стає дедалі розвиненішим завдяки використанню нейромереж, глибокого навчання та інструментів аналітики. Застосування ШІ в організаціях дає змогу автоматизувати аналіз складних нелінійних взаємозв’язків і прогнозувати ефекти стратегічних кроків. Як показано в останніх дослідженнях, комбінація ШІ, машинного навчання та аналітики даних забезпечує побудову точних моделей для прогнозування поведінки споживачів і оптимізації бізнес-процесів. Штучний інтелект ідентифікує закономірності в масивах Big Data, підтримуючи обґрунтованість рішень і виявлення нових можливостей. Наприклад, системи ШІ здатні аналізувати інформацію про кон’юнктуру ринку, конкурентів та внутрішні показники, автоматично формулюючи рекомендації щодо коригування стратегічних напрямів (рефокусування ресурсів, зміни цільових сегментів тощо). Крім того, ШІ змінює сам підхід до стратегування: натомість разового довгострокового плану формується безперервний процес навчання організації. Механізми глибинного навчання дозволяють оновлювати моделі прийняття рішень у режимі реального часу, адаптуючись до нових умов. При цьому використання штучного інтелекту потребує відповідної цифрової інфраструктури та навичок управлінців, але відкриває значні вигоди: пришвидшення обробки інформації, зменшення ризиків через раннє виявлення відхилень та інноваційне перетворення бізнес-ідей у практичні кроки.

Цифровізація призводить до переосмислення моделей менеджменту. Класичні ієрархічні схеми дедалі частіше доповнюються або замінюються

мережевими і платформеними структурами. Як зауважують дослідники, сучасні управлінські моделі трансформуються під впливом цифрових технологій: змінюються процеси планування, координації та контролю ресурсів з широким впровадженням цифрових інструментів. Основними ознаками таких змін є автоматизація бізнес-процесів, вдосконалення роботи з даними і посилення внутрішньої та зовнішньої комунікації між підрозділами й партнерами. У результаті виникають «розумні» організації, де інформація йде вільніше, а управлінські рішення більш децентралізовані. При цьому цифрові технології впливають на корпоративну культуру й компетенції менеджерів: в еру Big Data і ШІ необхідні навички цифрової грамотності, здатність працювати з аналітичними інструментами та підходити до стратегій гнучко. Формуються гібридні моделі управління – поєднання традиційного лідерства й цифрового підходу. Наприклад, дедалі більше використовуються методи agile-менеджменту та роботи в інноваційних екосистемах. У новій парадигмі організації все більше орієнтуються на цифрові платформи, де бізнес-моделі стають сервісно-орієнтованими, а управлінські рішення ґрунтуються на аналітичних дашбордах та алгоритмічних рекомендаціях. Таким чином, стратегічне управління змінює свою природу – із застарілої схеми жорсткого планування воно перетворюється на динамічний цифровий процес, що постійно реінтерпретується даними.

Висновки. Цифрові технології кардинально трансформують стратегічне управління: від формулювання статичних планів бізнес розвивається до гнучкого інформаційно-орієнтованого процесу. Використання великих даних і ШІ дозволяє обґрунтовувати стратегічні рішення, прогнозувати майбутні зміни та автоматизувати рутинні етапи стратегічного циклу. Алгоритмізація управлінських процесів і автоматизація циклів підвищують оперативність та адаптивність менеджменту. При цьому змінюються самі моделі управління – зростають вимоги до цифрових компетенцій, розвивається культура інновацій та спільної роботи в режимі онлайн. Для організацій важливо активно впроваджувати цифрові інструменти стратегічного управління і готувати кадри, здатні працювати в новій цифровій екосистемі, аби забезпечити конкурентоспроможність і стійкий розвиток у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Руденко, М. В. Analysis of Ukraine's positions in global digital economy indexes. Economics and State. 2021. № 2. С. 11–18.

2. Рєпіна, І. М., Лаврененко, В. В., Петренко, Л. А. Innovative entrepreneurship: Approach to facing relevant socio-humanitarian and technological challenges. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2019.

3. Гаряга, Л. О. Development of the financial market in the context of digitalization of the economy. Business Inform. 2018. № 11. С. 388–393.

4. Барановський, О. І. Transformation processes in the financial sector of the national economy: Theory, methodology, and modeling: монографія. Київ: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2017.

5. Руденко, М. В. Formation of risk management concepts for agricultural enterprises. Вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2017. Вип. 26(1). С. 171–175.

6. Криворучко, В. О. Knowledge management as a competitive advantage of enterprises. Economics and State. 2016. № 4. С. 74–78.

7. Кропивко, М. Estimation of digitalization investment projects in agricultural enterprises. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2020. № 4(35). С. 212–219.

8. Кирилюк, Ю. М. Digitalization: Marketing trends and implementation platforms. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 5-6(294-295). С. 80–88.

9. Дячков, Д. В. Informational approach to strategic management of an enterprise in a dynamic business environment. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 1. С. 68–73.

10. Потапюк, І. В. Managerial control as an element of strategic management of an enterprise. Економічний форум. 2018. № 4. С. 209–214.

11. Янковий, Р., Стаднійчук, Р., Жосан, Г., Гарафонова, О., Бірюков, І. Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2024. № 2(55). С. 75–88. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386.

Роман СТАДНІЙЧУК
доктор філософії в галузі економіки
ORCID: 0009-0004-7614-231X
докторант ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Олександр КОРНАГА
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ORCID: 0009-0000-6238-6939
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Ростислав ПОПОВИЧ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ORCID: 0009-0008-7169-8588
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПОЛІТИК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНУ НЕРІВНІСТЬ І КОНФЛІКТИ В КРАЇНАХ ВИШЕГРАДСЬКОЇ ГРУПИ

Цифрова трансформація є не лише технологічним викликом, але й соціально-політичним процесом, який формує нові умови для розвитку націй та регіонів. Європейський Союз активно впроваджує інтеграційні політики цифровізації, серед яких ключову роль відіграють стратегія «Цифровий компас 2030», програма EU4Digital, а також правові акти, як-от Закон про цифрові послуги. Однак ці політики реалізуються у країнах-членах, що мають різний рівень цифрової зрілості та інституційного розвитку. Найяскравіше ця асиметрія проявляється у країнах Вишеградської групи, які хоча й входять до ЄС, залишаються позаду цифрових лідерів.

Цифрова конвергенція передбачає вирівнювання цифрового розвитку між державами-членами ЄС. Задекларовані цілі ЄС включають доступ до високошвидкісного інтернету, цифрову компетентність громадян, цифровізацію бізнесу та електронне врядування. Проте аналіз показників DESI демонструє, що Чехія, Польща, Угорщина та Словаччина стабільно залишаються нижче за середньоєвропейський рівень, особливо у таких сферах, як інтеграція цифрових технологій і людський капітал.

Індекс цифрової конкурентоспроможності (WDCI) та індекс готовності до мережевих технологій (NRI) також свідчать про гальмування динаміки цифрової трансформації у Вишеградських країнах. Це вказує на обмежену результативність існуючих політик у подоланні цифрової асиметрії в межах ЄС.

Цифрова нерівність у доступі до технологій, цифрових навичках, освітніх можливостях і якості онлайн-послуг формує соціальні розриви як між державами, так і всередині них. У регіонах із низьким рівнем цифровізації

зростає відчуття ізольованості, знижується довіра до інституцій, обмежується доступ до якісних державних послуг та освітніх ресурсів.

Це сприяє формуванню соціальної фрустрації та потенційно – локальних конфліктів, протестної поведінки чи недовіри до проєвропейської інтеграції. Пандемія COVID-19 підсилила ці тенденції, адже цифровий розрив перетворився з структурної слабкості на критичну вразливість.

Програми ЄС, націлені на розвиток цифрової інфраструктури, підтримку малого бізнесу, цифрову освіту та інклюзивне електронне урядування, потенційно здатні зменшувати соціальну напругу. Проте їхній ефект у Вишеградських країнах залишається обмеженим через інституційну інерцію, нерівний розподіл інвестицій і недостатню локалізацію стратегій.

Цифрова політика повинна враховувати соціальні наслідки, а також адаптуватися до потреб вразливих груп населення. Зміцнення цифрових навичок, розбудова прозорих онлайн-сервісів і забезпечення доступності технологій – ключ до зниження ризиків соціального напруження.

Інтеграційна цифрова політика ЄС відіграє важливу роль у розвитку цифрової економіки, проте її ефективність у країнах Вишеградської групи поки що обмежена. Наявність цифрової нерівності та соціального розшарування підкреслює потребу в перегляді підходів до цифрової конвергенції. Врахування соціальних чинників, орієнтація на регіональні особливості та міждисциплінарна оцінка цифрових змін повинні стати частиною цифрової стратегії майбутнього.

Список використаних джерел

1. Chakravorti, B., Chaturvedi, R. Sh., Filipovic, C., Brewer, G. Digital in the Time of Covid. Trust in the Digital Economy and Its Evolution Across 90 Economies as the Planet Paused for a Pandemic [Електронний ресурс]. 2020. Режим доступу: http://sites.tufts.edu/digitalplanet/digitalintelligence/.

2. Chakravorti, B., Tunnard, C., Chaturvedi, R. Sh. Digital Planet: Readying for the Rise of the e-Consumer. A Report on the State and Trajectory of Global Digital Evolution [Електронний ресурс]. 2014. Режим доступу: http://sites.tufts.edu/digitalplanet/files/2020/03/DigitalPlanet14_FINAL.pdf.

3. Digital Economy and Society Index. European Commission [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://digitalstrategy.ec.europa.eu/en/policies/desi.

4. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Thematic Chapters. European Commission [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: http://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88764.

5. Eurostat Database [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database.

6. EU4Digital [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://eufordigital.eu/.

7. Gal, P., Nicoletti, G., Renault, T., Sorbe, S., Timiliotis, C. Digitalization and Productivity: In Search of the Holy Grail – Firm-Level Empirical Evidence from EU Countries. OECD Economics Department Working Papers №1533

[Електронний ресурс]. 2019. Режим доступу: http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5080f4b6-en.pdf?expires=1677841615&id=id&accname=guest&checksum=4E5F357C763D37B4AD13165CCB2FD1EA.

8. OECD Digital Economy Outlook 2020. OECD [Електронний ресурс]. 2020. Режим доступу: http://www.oecd.org/digital/oecd-digital-economy-outlook-2020-bb167041-en.htm.

9. OECD Economic Outlook. Vol. 2019. Issue 1. OECD [Електронний ресурс]. 2019. Режим доступу: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook-volume-2019-issue-1_b2e897b0-en.

10. Networked Readiness Index. Reports [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://networkreadinessindex.org.

11. Recovery and Resilience Facility. European Commission [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_en.

12. Shaping Europe’s Digital Future. European Commission [Електронний ресурс]. 19.02.2020. Режим доступу: http://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europes-digital-future_en.

13. World Digital Competitiveness Ranking. IMD [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/.

14. 2030 Digital Compass: The European Way for the Digital Decade COM (2021) 118 Final. Brussels. European Commission [Електронний ресурс]. 09.03.2021. Режим доступу: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118.

15. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice [Електронний ресурс]. 2024. № 2(55). С. 75–88. – DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386.

Іван ШТОГРИН
аспірант
Львівський національний університетветернарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ПРОБЛЕМИ ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Технічне забезпечення є ключовим чинником ефективності аграрного виробництва. В Україні фермерські господарства стикаються з низкою проблем, що обмежують їхню технічну оснащеність та впливають на конкурентоспроможність. Ці проблеми включають застарілий машинно-тракторний парк, обмежений доступ до фінансування, відсутність належної інфраструктури та недостатню кваліфікацію кадрів.

Основними проблеммаи технічного забезпечення є:

1. Застарілий машинно-тракторний парк.

Більшість сільськогосподарської техніки в Україні фізично та морально застаріла. За даними досліджень, аграрні підприємства забезпечені технікою лише на 65% від необхідного рівня. Оновлення технічного парку відбувається повільно через обмежені фінансові ресурси та високі витрати на придбання нової техніки [1].

2. Обмежений доступ до фінансування.

Малі та середні фермерські господарства часто не мають достатніх фінансових ресурсів для придбання сучасної техніки, засобів захисту рослин, добрив та пального. Система кредитування в аграрному секторі залишається недосконалою, що ускладнює процес модернізації та розвитку фермерських господарств.

3. Відсутність належної інфраструктури.

Низький рівень розвитку ремонтно-обслуговуючої бази та зберігання сільськогосподарської техніки призводить до зниження ефективності її використання. Багато фермерських господарств не мають доступу до сучасних сервісних центрів, що ускладнює своєчасне обслуговування та ремонт техніки .

4. Недостатня кваліфікація кадрів.

Низький рівень кваліфікації управлінського персоналу та технічних спеціалістів у фермерських господарствах обмежує ефективне використання сучасних технологій та техніки. [3] Наслідки технічних проблем являє собою низький рівень технічного забезпечення, що призводить до:

- збільшення витрат на виробництво продукції;
- зниження врожайності та якості продукції;

Основними шляхамии вирішення проблем технічного забезпечення фермерських господарств є:

1. Модернізація технічного парку:

Необхідно сприяти оновленню машинно-тракторного парку шляхом:

- запровадження лізингових програм для фермерів;
- залучення державних дотацій та субсидій на придбання техніки;

- розвиток внутрішнього виробництва сільськогосподарської техніки.

2. Покращення доступу до фінансування:

Потрібно удосконалити систему кредитування в аграрному секторі шляхом:

- запровадження пільгових кредитних програм для фермерів;
- розвиток аграрного страхування та державних гарантій;
- стимулювання інвестицій у сільське господарство.

3. Розвиток інфраструктури:

Необхідно створити умови для розвитку ремонтно-обслуговуючої бази та зберігання техніки шляхом:

- будівництва сучасних сервісних центрів;
- підвищення кваліфікації технічного персоналу;
- запровадження системи моніторингу технічного стану техніки.

4. Підвищення кваліфікації кадрів:

Потрібно організувати навчання та перепідготовку кадрів шляхом:

- створення навчальних центрів для фермерів та технічного персоналу;
- запровадження програм обміну досвідом з іншими країнами;
- стимулювання участі у міжнародних виставках та конференціях [2].

Аналіз проблем технічного забезпечення фермерських господарств в Україні свідчить про наявність низки серйозних викликів, які обмежують ефективність аграрного виробництва. Для подолання цих проблем необхідно здійснити комплексний підхід, що включає модернізацію технічного парку, покращення доступу до фінансування, розвиток інфраструктури та підвищення кваліфікації кадрів. Запровадження лізингових програм, державних дотацій, створення сервісних центрів та навчальних установ сприятиме підвищенню ефективності фермерських господарств.

Враховуючи важливість фермерства для економіки України, вирішення зазначених проблем є пріоритетним завданням для органів державної влади та місцевого самоврядування. Лише за умови системного підходу до розвитку технічного забезпечення фермерських господарств можна забезпечити сталий розвиток аграрного сектору та підвищення конкурентоспроможності української продукції на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. Проблема зберігання ФГ техніки: https://propozitsiya.com/articles/tekhnika-ta-obladnannya/problema-zberihannya-silskohospodarskoyi-tekhniky-2

2. Food Industry Economics. Організаційна спроможність фермерських господарств до інновацій у післявоєнний період: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2362?utm_source=chatgpt.com

3. SBTU.repo. Сучасний стан і проблеми технічного забезпечення аграрних підприємств України: https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/7299?utm_source=chatgpt.com

Олександр ПАНЧЕНКО
аспірант кафедри маркетингу та логістики
ORCID: 0009-0002-2833-1293
Національний університет «Львівська політехніка»

КАСТОМІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ В МАРКЕТИНГУ ЮВЕЛІРНИХ ВИРОБІВ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку споживач стає не лише об'єктом маркетингових стратегій, а й активним суб'єктом формування ціннісної пропозиції. Особливо це помітно у сфері ювелірного бізнесу, де емоційна складова покупки, символізм та індивідуальні вподобання відіграють вирішальну роль. В умовах зростання конкуренції та стандартизації масового виробництва, кастомізація, тобто адаптація масового продукту під потреби конкретного споживача, виступає не просто як маркетинговий прийом, а як стратегічний інструмент створення унікальної цінності для клієнта.

Ювелірні вироби є не лише предметом розкоші чи естетики, а й носієм особистих історій, емоцій та ідентичності. Саме тому індивідуальний підхід до кожного клієнта, здатність врахувати його бажання, смаки й символіку, перетворює кастомізацію на ефективний механізм зміцнення лояльності та підвищення споживчої задоволеності.

Можливість поєднання масового виробництва з ідеєю повної унікальності продукту є особливо актуальним для ювелірного ринку. Навіть у рамках стандартизованих процесів можливо реалізувати поодинокі вироби, зберігаючи ефект винятковості для кожного клієнта. Такий підхід сприяє підвищенню споживчої цінності через персоналізоване сприйняття виробу [1].

Досвід взаємодії з брендом як посередника між бажанням споживача й готовністю до участі у створенні персоналізованих товарів є важливим фактором стимулювання споживачів до кастомізації продукції. Висновки статті дозволяють стверджувати, що позитивний бренд-досвід є одним із ключових факторів, який спонукає клієнта обирати індивідуальні рішення, що є особливо важливим у ювелірному бізнесі, де емоційна складова покупки відіграє значну роль [2].

У наукових джерелах окремо визначається також перехід від техніко-економічних моделей до клієнтоорієнтованих концепцій, де кастомізація розглядається як спосіб не лише адаптації продукту, а й формування цінності для споживача. У контексті ювелірної галузі такі дослідження є важливим теоретичним підґрунтям, яке дозволяє краще зрозуміти, як індивідуальний підхід до клієнта інтегрується в маркетингові стратегії, орієнтовані на емоційну цінність [3].

Для забезпечення кастомізації важливим є і моделювання купівельної поведінки споживачів, котрі надають перевагу сталим ювелірним виробам. До факторів, що визначають поведінку клієнтів при виборі прикрас відносять екологічність, індивідуальні уподобання та ціннісні орієнтири клієнтів при виборі прикрас. Це дозволяє зробити висновок, що кастомізація, як інструмент

індивідуалізації пропозиції, відіграє ключову роль у задоволенні не лише естетичних, а й етичних потреб споживачів [4].

У контексті сучасного розвитку ринку ювелірних виробів кастомізація розглядається як ефективний інструмент формування споживчої цінності, що базується не лише на матеріальних характеристиках продукту, а й на емоційному та символічному наповненні. Персоналізація виробу дозволяє задовольнити зростаючу потребу споживачів в унікальності, самовираженні та індивідуальному досвіді володіння.

Цінність ювелірних виробів дедалі частіше трактується як результат комплексної взаємодії між споживачем і брендом, у якій виріб виступає не лише як товар, а як носій особистих смислів, емоцій або знакових подій. Кастомізація у цьому процесі виконує функцію інструменту, що дозволяє трансформувати стандартну маркетингову пропозицію в емоційно значущий продукт.

Значну роль відіграє також досвід взаємодії із брендом: увага до потреб клієнта, відкритість до індивідуальних побажань та здатність адаптувати продукт під персональні запити формують додаткову споживчу вартість, що перевищує цінову складову. Таким чином, кастомізація не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, а й сприяє зростанню довіри, лояльності та емоційної прихильності до бренду.

У підсумку, кастомізація в ювелірному маркетингу стає не просто трендом, а стратегією емоційного зв’язку, що істотно підвищує споживчу лояльність і відчутну цінність продукту.

Список використаних джерел

1. Brun, A., & Moretto, A. (2023). One-of-a-kind products: Leveraging strict uniqueness in mass customization. *Journal of Operations Management*, 68, 102301. DOI: https://ideas.repec.org/

2. Ko, E., Kim, E. Y., & Taylor, C. R. (2021). What drives consumers to customize products? The mediating role of brand experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61,102564. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102564

3. Salvador, F., Forza, C., & Trentin, A. (2022). The paradigm shift of mass customisation research. *International Journal of Production Research*, 60(17), 5355–5373. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2081629

4. Sreejith, P., & Rajeev, P. V. (2024). Predictive modelling of customer sustainable jewelry purchases. *Procedia Computer Science*, 227, 1045–1052. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.125

Владислав ЧЕРЕПЕНЯ
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
ORCID: 0009-0006-2503-5818
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА І ПЕРЕРОБКИ ЗЕРНА

У сучасних надскладних умовах війни перед товаровиробниками і, зокрема, сільськогосподарськими підприємствами, фермерськими господарствами, постають завдання економічного, технологічного, соціального характеру, виконання яких вимагає максимальних зусиль і підтримки регіональної та державної влади. Для ефективного розвитку зернопродуктового підкомплексу необхідно удосконалювати відносин між виробниками зерна, переробними підприємствами та сферою матеріально-технічного забезпечення. Це визначає напрями вдосконалення і розвитку тісної міжгалузевої інтеграції та господарської кооперації, відновленню прямих зв’язків між суб’єктами зернопродуктового підкомплексу та усунення посередників [1].

Активна діяльність посередницьких структур на ринку зерна, таких як зернотрейдери та холдингові компанії, обмежує доступ товаровиробників до ринків збуту, процесів заготівлі, переробки сільськогосподарської продукції та експортних операцій. Це призводить до втрати частини доходів і зменшує можливості для розвитку власної інфраструктури зберігання та переробки виробленої продукції, що негативно впливає на економічний потенціал виробників.

Практика реалізації продукції безпосередньо з поля, масовий продаж посередникам стала домінуючою на ринку, особливо для малого і середнього аграрного бізнесу. За таких умов безпосередні виробники не впливають на умови реалізації продукції, їхні можливості обмежені в процесах ціноутворення, розвитку конкурентного середовища на ринку готових продуктів харчування. Має місце нестабільність ринку, значні коливання цін та диспропорції в розвитку галузей і видів продовольства [2].

Розвиток ринкових відносин, посилення інтенсивності конкурентного середовища, необхідність підвищення результативності виробництва, постачання та збуту об’єктивно обумовлюють потребу в удосконаленні організаційних форм управління маркетинговою діяльністю суб’єктів у сфері виробництва і переробки продукції сільського господарства. Доцільність практичного впровадження конкретних організаційних форм передбачає проведення глибокого аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього впливу, вивчення переваг та недоліків існуючих моделей організаційних структур управління, здійснення належного економічного обґрунтування [3].

Іжевський П. Г., досліджуючи можливості розвитку інтеграційних процесів в системі АПК, доходить висновку, що перспективою міжфірмової інтеграції може стати нова форма співпраці між вертикально-інтегрованими корпораціями з наявними внутрішньо-контрактними зв’язками та мережами

малих сільськогосподарських підприємств у вигляді аграрних кооперативів [4, с. 110-114].

Підприємства – виробники сільськогосподарської сировини використовують два напрями збуту: спрямовують зерно на переробні підприємства або створюють власну переробку. На цьому етапі постає питання транспортування зерна і залучення перевізників, ціна на їх послуги висока і часто недоступна. Тому постає завдання створити підрозділи із транспортування на кооперативній основі шляхом об'єднання зусиль учасників. Готова продукція може бути реалізована на внутрішньому та зовнішньому ринку. Інфраструктура забезпечує фінансово-кредитне, транспортно-логістичне, науково-консультаційне, збутове обслуговування процесів виробництва і реалізації на всіх рівнях руху продукту, що відображає схема (рис. 1).

Рис. 1. **Модель координації функцій суб'єктів-учасників процесу виробництва і переробки сільськогосподарської продукції**

Джерело: побудовано автором.

У цій структурі необхідно максимально зменшити роль посередницьких структур, які приймають участь у реалізації готової продукції, негативно впливають на рівень цін та привласнюють прибутки безпосередніх виробників на стадії реалізації зерна-сировини. На першому етапі відбувається переміщення зернових потоків від сільськогосподарських підприємств у сферу переробки. На другому рівні відбувається рух готової продукції до кінцевого споживача на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Горизонтальна координація дій у зернопродуктовому підкомплексі передбачає більш досконалу організацію і координацію дій виробників зерна, які формують об'єднання, групи, або більш тісно взаємодіють. Вертикальна інтеграція формує більш довгострокові відносини в системі виробники зерна – переробники. Проте, власна база переробки забезпечує вищий рівень незалежності і самостійності саме сільськогосподарських підприємств. У цій структурі відбувається активний рух грошових потоків, формуються доходи учасників і фінансові результати їх діяльності. Поглиблення зв'язків повинно забезпечити більш рівномірний розподіл прибутків від реалізації кінцевої продукції і підвищення економічної вигоди первинної ланки – сільськогосподарських підприємств.

Необхідно забезпечити формування взаємовигідних фінансово-економічних відносин між виробниками сільськогосподарської сировини та переробними підприємствами, мінімізуючи монополістичний вплив останніх. Власна переробка сприяє створенню конкурентного середовища та дає виробникам можливість спрямовувати продукцію у власні переробні цехи у разі недотримання умов договору, затримок платежів чи відтермінованої дебіторської заборгованості з боку переробників. До того ж, продукція, реалізована шляхом «від виробника», є більш доступною для споживача за рахунок економії окремих накладних, збутових і посередницьких витрат.

Отже, сільськогосподарські підприємства на сучасному етапі мають переосмислити свою спеціалізацію і звернути увагу на необхідність створення власної бази зберігання і переробки зерна. Розвиток сфери переробки в аграрних формуваннях дозволить розширити можливості сільськогосподарських підприємств і забезпечити зростання показників ефективності їх господарської діяльності. Консолідація зусиль малих і середніх підприємств на основі державної підтримки або міжнародних проектів, дозволить більш ефективно використовувати ресурсний потенціал і досягти більш високих економічних результатів за рахунок реалізації продукції з високою доданою вартістю.

Список використаних джерел

1. Шедловський О.В. Інноваційне забезпечення як складова ефективного функціонування зернопродуктового підкомплексу. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8828 (дата звернення: 18.05.2025).

2. Дудар Т.Г., Дудар В.Т. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 246 с.

3. Запша Г. М. Організаційні форми управління маркетинговою діяльністю аграрних господарюючих суб'єктів. *Ефективна економіка.* 2019. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4274 (дата звернення 11.05.2025).

4. Іжевський П. Г. Міжфірмова інтеграція підприємств АПК України – відповідь на виклики глобальних трендів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 110-114.

Анжеліка ТАРАСКО
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»
Оксана СОРІНА
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-6644-6377
Національний університет «Запорізька політехніка»

ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Аграрне підприємництво традиційно є основним видом господарської діяльності, яке забезпечує розвиток сільських територій. Воно створює робочі місця для місцевого населення, стимулює розвиток інфраструктури та формує джерела надходжень до місцевих бюджетів.

У 2021 році частка продукції аграрного сектору становила 41% від загального експорту України, загалом сільське господарство дало найвищий відсоток до ВВП України – більше 10% [1]. Однак повномасштабне військове вторгнення суттєво вплинуло на умови функціонування агробізнесу. Сільськогосподарські підприємства зіштовхнулися з низкою серйозних викликів, серед яких втрата частини угідь внаслідок окупації територій України, руйнування об’єктів виробничої та транспортної інфраструктури, ускладнення логістичних ланцюгів, а також зростання собівартості агровиробництва. Крім того, частина працівників була мобілізована або змушена евакуюватися, що призвело до дефіциту робочої сили.

У відповідь на ці виклики держава запровадила ряд важливих заходів для підтримки аграрних підприємств. Урядом країни було розроблено програми компенсації частини збитків, нанесених військовими діями, що дозволили підприємцям продовжувати діяльність та підтримувати виробничі процеси. Крім того, держава забезпечила аграріїв пільговим доступом до стратегічно важливих ресурсів, зокрема пального та мінеральних добрив. В дію вступили програми, що передбачають постачання цих ресурсів за зниженими цінами, зменшуючи собівартість виробництва та підтримуючи вирощування сільськогосподарських культур.

Значну увагу було приділено розблокуванню експортної логістики, зокрема шляхом створення альтернативних маршрутів, постачання продукції через сухопутні коридори, також були введені в дію механізми підтримки міжнародних партнерів, зокрема ініціативи «зернового коридору».

Слід зазначити, що найбільшого скорочення обсягів реалізації продукції зернових, бобових та олійних культур зазнали регіони, розташовані в зоні активних бойових дій та прифронтових територіях. Дані наведені в табл. 1, свідчать про загальне зниження обсягів реалізації продукції в 2022 році до 11,12 млрд. грн, що на 3,8 млрд. грн менше порівняно з 2021 роком.

Таблиця 1. Обсяг реалізованої продукції зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, тис. грн.

Регіон	2021	2022	2023
Україна	14989811936	11119875562	13574894898
Донецька область	649261786,6	129009235,8	118715847,6
Запорізька область	484238611,1	333668160,8	295402213,7
Київська область	818525632,6	660481952,6	881154518,9
Миколаївська область	270883410,2	127320443	168079257,2
Сумська область	180437077,3	125256886,6	153332816,3
Харківська область	690635356,8	381100380,8	507562185,1
Херсонська область	135820348,5	31697594,7	10997420,8

Складено авторами на основі [2]

Позитивна динаміка у 2023 році демонструє тенденцію до відновлення виробництва в Україні. Це у свою чергу дає підстави стверджувати, що державні заходи з підтримки аграрного підприємництва частко покращили ефективність виробництва продукції, особливо в регіонах, де безпекова ситуація дозволила реалізувати програми фінансування, логістичного забезпечення та експортної активності.

Для подальшого розвитку аграрної галузі державне управління має зосередитися на активізації інструментів підтримки інноваційної діяльності в сільському господарстві, зокрема шляхом грантового фінансування аграрних стартапів, цифровізації виробничих процесів та впровадження «розумних» технологій.

Також одним із напрямків має бути створення сприятливого фінансового середовища, зокрема через розширення інструментів аграрного страхування, доступу до фінансових послуг, розвитку аграрного лізингу та залучення банків до цільового кредитування інноваційних проектів у сільському господарстві.

Доречно зауважити, що підтримка малих і середніх фермерських господарств є особливо важливою, оскільки вони складають основу аграрного сектору і найчастіше постраждали від наслідків війни [3].

Аграрні підприємці у свою чергу можуть розвивати кооперативні об’єднання, які дозволять ефективно об’єднувати ресурси, знижувати витрати на логістику та закупівлю матеріально-технічних засобів. Крім того, підприємці можуть брати участь у міжнародних виставках для залучення іноземних інвестицій, налагоджувати співпрацю з міжнародними організаціями, які відкривають нові можливості для реалізації спільних проектів, модернізації виробництва та впровадження сучасних технологій. Така співпраця не лише сприяє технологічному оновленню галузі, а й дозволить аграрним підприємцям вийти на нові ринки збуту та адаптуватися до міжнародних стандартів якості.

Отже, подальший розвиток аграрного підприємництва в Україні потребує комплексного підходу, який включає державну підтримку, співпрацю з

міжнародними організаціями та залучення іноземних інвестицій. Лише за таких умов аграрний сектор зможе не лише подолати наслідки воєнних викликів, а й стати основою сталого економічного зростання країни.

Список використаних джерел

1. В 2021 році частка продукції аграрного сектору становила 41% від загального експорту в Україні. Українська аграрна конфедерація URL:http://agroconf.org/content/u-2021-roci-chastka-produkciyi-agrarnogo-sektoru-stanovila-41-vid-zagalnogo-eksportu (дата звернення: 19.05.2025).

2. Державна служба статистики. URL: http://www.cv.ukrstat.gov.ua (дата звернення 19.05.2025)

3. Кузьменко Г. О., Телендій А. А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія “Публічне управління та адміністрування”. 2024. Т. 35, № 5. С. 22-29.

СЕКЦІЯ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МАРКЕРІВ/FORMATION OF BUSINESS CULTURE AND ITS EUROPEAN MARKERS

Юрій ГУБЕНІ
д. е. н., професор
ORCID: 0000-0002-1842-8975
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. Ґжицького

ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ В МОЛОДІЖНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Бізнес-культура є відносно новим явищем – однією із детермінант бізнес-середовища. Вважається, що основу і сутність бізнес-культури визначає сукупність системних цінностей та очікувань, поглядів і критеріїв оцінок, норм, практик та звичаїв, які визначають взаємодію усіх суб'єктів господарських відносин собою. Більш спрощено – це інституційне наповнення господарських відносин на усіх рівнях (як вони взаємодіють з керівництвом, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами).

Молодіжне, особливо – студентське середовище, має свої особливості, тому можна припустити, що молодіжна бізнес-культура матиме теж свою специфіку. Другим нашим припущенням є те, що молодіжна бізнес-культура зазнає значно інтенсивніших впливів європейського вектору.

Можна стверджувати, що молодіжна бізнес-культура є динамічним і багатовекторним соціально-економічним феноменом, який відображає світоглядні установки, поведінкові моделі, орієнтири та очікування молоді. Молоді підприємці особливі, і чимало маркерів їхньої поведінки та світогляду є несподіваними. Саме тому молодіжне підприємництво має специфіку, що зумовлена глобальними викликами, та локальною специфікою соціалізації сучасної молоді.

На нашу думку, варто відзначити здатність молоді до ризику та її максималізм, які обумовлюють високий рівень інновацій та hi-tech орієнтованості. Молоді підприємці активно впроваджують цифрові інструменти, програмні рішення, мобільні застосунки, використовуючи потенціал модерних технологій, зокрема ШІ, для оптимізації бізнес-процесів.

Саме тому для молодіжної бізнес-культури характерне більш глобальне мислення та інтернаціоналізація бізнесу. Молодь схильна до виходу на міжнародні ринки, використовуючи віртуальний бізнес та вільно інтегрується у глобальні бізнес-мережі. Це супроводжується належним рівнем володіння іноземними мовами, цифровою вправністю та гнучкістю мислення.

Іншою специфічною рисою молодіжної бізнес-культури є виразніша орієнтація на соціальну відповідальність та сталий розвиток (англ. *sustainable development*). Молодіжне підприємництво дедалі частіше набуває форм

соціально відповідального або етично орієнтованого бізнесу, в якому важливу роль займає вплив на суспільство, громаду, довкілля. Нова парадигма підприємництва доповнює отримання прибутку іншими критеріями.

Рис. – **Специфічні риси молодіжної бізнес-культури**

Джерело: власна розробка.

Очевидною специфікою молодіжної бізнес-культури є її організаційна гнучкість. Не форма домінує, а підприємницька діяльність. Тому молодь у підприємництві часто організована за принципами горизонтального гнучкого менеджменту, із застосуванням підходів agile, lean startup, scrum тощо. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність командної роботи.

Такий підхід, у свою чергу, обумовлює високий рівень комунікації та розвиток особистого бізнес стилю. Адже молодь широко використовує цифрові технології, зокрема можливості соціальних мереж та віртуального бізнес-середовища. Автопрезентація та пізнаваність у віртуальному середовищі стають важливими складовими підприємницької діяльності.

Цифрові та віртуальні технології формують особливий стиль бізнес-комунікацій. Тому молодіжна бізнес-культура відзначається схильністю до неформального та не вільного спілкування. Таким ж може бути організація місця провадження діяльності. У молодіжних бізнес-інституціях панує особива атмосфера командної роботи, в якій домінує відкритість, довіра та партнерство.

Властивий молоді максималізм, на думку деяких дослідників, сприяє орієнтації на швидкі результати, тактичний успіх та господарчі експерименти. Тому молоді підприємці більш схильні до ризику, використовують нові підприємницькі продукти, зосереджуються на тактичних цілях, які дозволяють швидко налагодити ринкову комунікацію із споживачем. Варто підкреслити й високу роль особистості в бізнесі, зокрема креативності, здатності до самонавчання та самоосвіти в розвитку молодіжного бізнесу.

Розвиток молодіжного бізнес-середовища вимагає подальших досліджень, зокрема в напрямку впливу на нього європейських підходів та стандартів.

Список використаних джерел

1. Муха Р. А. Бізнес-культура, сутність та основні характеристики. *Ефективна економіка.* URL: https://surl.li/kvkbif

2. Химич, І. Г., Кужда, Т. І., Юрик, Н. Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, URL: https://surl.li/jfdzxz

Ігор ЯЦІВ
д.е.н., професор
ORCID: 0000-0002-2370
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

Михайло ІВАЩЕНКО
здобувач
ORCID: 0000-0003-1579-5275
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ІНСТРУМЕНТАРІЙ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПРОЯВ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Політика мотивації персоналу є важливим проявом бізнес-культури суб'єкта підприємницької діяльності. Ця політика формується під впливом норм, принципів та цінностей, що є складовими внутрішньої бізнес-культури підприємства, зокрема такого її елемента, як культура соціально-трудових відносин. Кожне підприємство зацікавлене в комплектуванні персоналу з числа компетентних та лояльних працівників. Досягнення їхньої лояльності передбачає наявність інструментів мотивації з боку підприємства. У виборі й практичному застосуванні цих інструментів проявляються такі важливі функції бізнес-культури, як регулювальна (формує норми і правила поведінки працівників у процесі господарської діяльності), інтегрувальна (сприяє усвідомленню працівниками цілей організації, позитивному сприйняттю її цінностей), управління якістю виробничих процесів.

Підприємство може застосовувати різні інструменти матеріальної мотивації персоналу. Очевидно, найвагомішим із них є сформована на підприємстві система оплати праці та преміювання працівників. Відомо, що в сільськогосподарських підприємствах рівень середньомісячної заробітної плати штатних працівників залишається нижчим за середній по економіці України, причому в умовах воєнного стану розрив між відповідними показниками збільшується. Слід зазначити, що відсутність прагнення до удосконалення мотивації персоналу також можна вважати проявом бізнес-культури, яка сформувалася на підприємстві, швидше за все, не зовсім раціональної.

Для з'ясування низки особливостей застосування інструментарію мотивації персоналу використаємо результати проведеного нами у 2024 році опитування керівників сільськогосподарських підприємств Львівської області. Від респондентів отримано 73 заповнені анкети. Здійснене вибіркове спостереження охопило доволі вагому частку різних за розмірами та економічними результатами функціонування підприємств досліджуваної галузі, що дає змогу стверджувати про репрезентативність вибіркової сукупності та аналітичну цінність отриманих результатів.

Інформація про застосування сільськогосподарськими підприємствами окремих інструментів матеріальної мотивації їхнього персоналу наведена в табл. 1. Респонденти мали змогу вибрати кілька варіантів відповідей.

Таблиця 1. **Застосування окремих інструментів матеріальної мотивації персоналу в сільськогосподарських підприємствах Львівської області, частка респондентів, %**[*]

Варіант відповіді	За обстеженою сукупністю	У тому числі в підприємствах з кількістю працівників	
		не більше 10 осіб	понад 10 осіб
Премії та доплати за результатами праці	65,8	70,2	61,1
Організація харчування за пільговими цінами чи безкоштовно	20,5	24,3	16,7
Путівки на оздоровлення, медичне страхування	2,7	2,7	2,8
Відпуск продукції підприємства, надання ним послуг за пільговими цінами	24,7	24,3	25,0
Подарунки до свят	32,9	32,4	33,3
Організація заходів культурного характеру	5,5	2,7	8,3

[*] За результатами опитування керівників підприємств

Найчастіше сільськогосподарські підприємства застосовували для мотивації своїх працівників нарахування за результатами їхньої праці премій та доплат. Третина респондентів зазначили, що практикували подарунки працівникам підприємства до свят. На чверті підприємств здійснювали відпуск продукції, надання послуг своїм працівникам за пільговими цінами. Щоп’яте підприємство організовувало пільгове харчування своїх працівників. Загалом помітних відмінностей у застосуванні окремих інструментів мотивації залежно від розмірів підприємств за кількістю працівників не спостерігалося, однак з’ясовано, що частіше преміювання та організацію харчування працівників застосовували малі підприємства (з кількістю працівників, що не перевищувала 10 осіб).

Майже всі підприємства застосовували принаймні один інструмент мотивації своїх працівників, нерідко – кілька (в середньому – 1,5). І лише в одному випадку респондент зазначив, що в період війни інструментом мотивації є вчасна виплата зарплати. Не встановлено суттєвих залежностей у застосуванні інструментарію мотивації залежно від рівня рентабельності підприємств.

Респондентам задали питання про врахування окремих чинників при розробленні системи мотивації працівників. Опрацьовані результати опитування наведені в табл. 2. Вивчали також залежність відповідей

респондентів від рівня рентабельності їхніх підприємств. Останній визначали як відношення обсягу чистого прибутку (збитку) до собівартості реалізованої продукції в попередньому до періоду опитування – 2023 році. Сукупність обстежених суб'єктів господарювання розподілили на три групи: збиткові та низькорентабельні підприємства, рівень рентабельності яких не перевищував 5,0 %, підприємства з середнім рівнем рентабельності (від 5,1 до 30,0 %) та підприємства з високим рівнем рентабельності (понад 30,0 %).

Таблиця 2. – **Врахування окремих чинників при розробленні системи мотивації працівників у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, частка підприємств, %***

Чинник	За обстеженою сукупністю	У тому числі в господарствах з рівнем рентабельності підприємств		
		5,0 % і менше	5,1 – 30,0 %	30,1 % і більше
Досвід працівників	82,2	95,0	78,1	76,2
Світоглядні цінності працівників	58,9	65,0	53,1	52,4
Потреби працівників	82,2	75,0	71,9	85,7

* За результатами опитування керівників підприємств

Переважна більшість респондентів (понад 80% опитаних) зазначили, що враховують при застосуванні інструментів матеріальної мотивації персоналу досвід працівників. Очевидно, цей досвід певною мірою корелює з результатами праці, і відзначення більш досвідчених працівників преміями, доплатами, подарунками тощо виглядає логічним. Особливо широко відповідна практика застосовується в підприємствах з низьким рівнем економічної ефективності функціонування. З іншого боку, у врахуванні такого чинника можна вбачати певну дискримінацію молодших за віком та менш досвідчених працівників, якщо результати їхньої праці не поступаються результатам праці старших колег.

Вкрай дискусійним є врахування у практиці мотивування працівників світоглядних цінностей останніх. Вважаємо, матеріальна винагорода повинна не залежати від поглядів і переконань працівника та визначатися насамперед результатами його праці. Однак більше половини респондентів зазначили, що звертають увагу на світогляд своїх працівників при застосуванні щодо них інструментів мотивації. У цій їхній позиції проявляється бізнес-культура, що сформувалася на окремих сільськогосподарських підприємствах. За результатами опитування з'ясовано, що більшою мірою така практика поширена серед низькорентабельних підприємств.

Переважна більшість керівників сільськогосподарських підприємств, відповідаючи на питання запропонованої анкети, зазначили, що враховують у практиці матеріального стимулювання конкретні потреби своїх працівників. Більшою мірою потреби працівників враховують у високорентабельних підприємствах, із кращими фінансовими можливостями, хоча залежність між

відповідною практикою та фінансовим станом суб'єкта господарювання не надто помітна.

Респондентам запропонували дати відповіді на питання про наявність фінансових проблем при застосуванні інструментів матеріальної мотивації персоналу їхніх підприємств. Більшість респондентів (56,2 %) зазначили, що особливих проблем немає, фінансовий стан підприємства дає змогу здійснювати відповідні витрати на прийнятному рівні. На труднощі з виділенням коштів вказали 42,5 % респондентів. Один респондент вбачав проблему в недостатній віддачі з боку працівників від застосування інструментів матеріальної мотивації.

Майже чверть респондентів (23,8 %), які репрезентували групу високорентабельних сільськогосподарських підприємств, зазначили, що відчувають фінансові труднощі з виділенням коштів на розвиток системи матеріальної мотивації персоналу. Натомість половина респондентів з групи низькорентабельних та збиткових підприємств вказали, що особливих проблем з фінансуванням відповідних потреб не відчувають. Доходимо висновку про наявність різних поглядів на визначення обсягу коштів, достатнього для забезпечення дієвої системи мотивації працівників.

Результати проведеного опитування вказують на те, що керівники сільськогосподарських підприємств дотримуються різних підходів у формуванні системи матеріальної мотивації персоналу. У цьому проявляються й особливості бізнес-культури, сформованої на різних підприємствах. Ці особливості зумовлені як особистими поглядами менеджерів, так і фінансово-економічним станом їхніх підприємств. Та навіть ті підприємства, які відчувають економічні труднощі, можуть вибрати з доволі широкого набору інструментів мотивації такі, що забезпечать підвищення ефективності використання персоналу. Наполегливість і креативність у пошуку таких інструментів – це також прояв бізнес культури, сформованої на підприємстві.

Anna NOWAK
Doktor habilitowany, prof. uczelni
ORCID: 0000-0003-1741-8692

Elżbieta KOŁODZIEJ
Doktor
ORCID: 0000-0002-4431-463X
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

WPŁYW GLOBALNEJ SYTUACJI W ROLNICTWIE NA FIRMY PRODUKUJĄCE MASZYNY ROLNICZE

Globalna sytuacja w rolnictwie ulega w ostatnich latach znaczącym przekształceniom, co wynika zarówno z postępu technologicznego, jak i dynamicznych zmian w środowisku ekonomicznym, ekologicznym i politycznym. Skutki kryzysu wywołanego pandemią wirusa COVID-19, a następnie agresją Rosji na Ukrainie postawiły zarówno przed producentami rolnymi, jak również przed producentami maszyn rolniczych wiele wyzwań. Wynikały one z zakłóceń łańcuchach dostaw, inflacji, rosnących kosztów energii oraz surowców do produkcji, a także ogólnej niestabilności otoczenia biznesowego [1, p. 10].

Sektor maszyn rolniczych pozostaje w ścisłym związku z sektorem rolniczym. Rola pierwszego z nich w rozwoju rolnictwa związana jest z zaopatrywaniem go w środki techniczne przeznaczone do mechanizacji procesów technologicznych, związanych z produkcją żywności oraz wytwarzaniem niektórych surowców, a także biomasy do celów energetycznych. Z drugiej zaś strony popyt na traktory i inne rodzaje maszyn rolniczych jest ściśle powiązany z dochodami gospodarstw rolnych [2, p. 2]. W świetle zmian globalnych w rolnictwie i jego otoczeniu, a także procesów integracji rynków światowych, przedsiębiorstwa produkujące maszyny rolnicze stają przed szeregiem wyzwań. Ich działalność obciążona jest coraz większą niepewnością i ryzykiem. Zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym oraz sytuacja w sektorze rolnym odgrywają istotną rolę w ich funkcjonowaniu. Firmy te są szczególnie narażone na trudno przewidywalne i gwałtowne zmiany uwarunkowań prawnych czy cen energii i środków produkcji. Niejednokrotnie jest to dla nich przeszkoda uniemożliwiająca dalsze funkcjonowanie [3, p. 15].

Ogromny wpływ na przedsiębiorstwa produkujące maszyny rolnicze wywarł wzrost cen stali. Od 2020 roku obserwowano rekordowe zwyżki cen stali, wywołane przez ograniczenia wydobycia, dostępność surowców, sytuację geopolityczną oraz rosnące koszty energii. Niespotykany od lat wzrost cen stali wpłynął na inwestycje w rolnictwie. Podrożały zarówno maszyny rolnicze, jak również elementy wyposażenia i konstrukcje stalowe, wykorzystywane do budowy obiektów inwentarskich. Zmienność cen surowców, spowodowana różnymi czynnikami, takimi jak zmiany globalnego popytu, zakłócenia w łańcuchu dostaw i napięcia geopolityczne, stanowi poważne wyzwanie dla producentów pod względem zarządzania kosztami i strategii cenowych. Ponadto, rosnące koszty energii i transportu dodatkowo zwiększają obciążenie finansowe producentów, wpływając na ich zysk i rentowność.

W ramach case study badaniami objęto jedno z przedsiębiorstw produkujących maszyny rolnicze w Polsce (XYZ) oraz eksportujące swoje produkty na rynek europejski i światowy. Analiza dokumentów finansowych pozwoliła na zbadanie kosztów operacyjnych, w tym kosztów zużycia surowców i stali, będącej podstawowym surowcem w procesie produkcyjnym. W tabeli 1 przedstawiono informacje dotyczące uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży i wyniku na podstawowej działalności oraz kosztów operacyjnych i wielkości zakupu stali w badanym przedsiębiorstwie w latach 2019-2023.

W roku 2020 zarówno przychody ze sprzedaży, jak i koszty operacyjne obniżyły się, a było to spowodowane ograniczeniami popytowymi i podażowymi związanymi z pandemią. Wielkość zakupów stali w analizowanym przedsiębiorstwie wzrosła o ponad 12%, natomiast koszty zakupu stali obniżyły się w relacji do roku 2019 o 4,7%. Wskazuje to na niższe ceny realizacji zakupów. Średnia cena jednostkowa stali kupowanej przez firmę obniżyła się z poziomu 3,3 zł/kg w 2019 r. do 2,8 zł/kg w 2020 r.

Tabela 1. **Przychody, koszty operacyjne, wyniki działalności badanego przedsiębiorstwa w latach 2019-2023**

Wyszczególnienie	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Przychody ze sprzedaży (zł)	225 517	220 833	295 895	391 058	394 007
Koszty operacyjne (zł)	207 623	197 799	263 891	361 322	368 595
Surowce i materiały zużyte:	154 303	143 434	195 374	282 940	283 705
w tym koszty zakupu stali (zł)	18 756	17 877	32 176	41 325	32 898
Wielkość zakupów stali (kg)	5 727 387	6 448 640	8 729 262	8 396 384	8 430 400
Zmiany wielkości zakupów stali (r/r; %)	100,0	112,6	135,4	96,2	100,4
Poziom kosztów operacyjnych (%) (koszty/przychody)	92,1	89,6	89,2	92,4	93,6
Rentowność podstawowej działalności (%)	7,9	10,4	10,8	7,6	6,4
Udział kosztów surowców w kosztach operacyjnych (%)	74,3	72,5	74,0	78,3	77,0
Udział kosztów stali w kosztach surowców (%)	12,2	12,5	16,5	14,6	11,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji finansowych badanego przedsiębiorstwa

W roku 2021, w wyniku przerwania łańcuchów dostaw na rynku, ceny stali wzrosły. Analizowane przedsiębiorstwo poniosło o 80% wyższe koszty zakupu stali niż rok wcześniej. Średnia cena jednostkowa wzrosła o 33% do poziomu 3,70 zł za kg. Większe koszty zakupu spowodowały, że zwiększył się udział kosztów stali w kosztach surowców o 4 pkt % do poziomu 16,5%. Natomiast udział kosztów surowców w kosztach operacyjnych wzrósł do 74% (72,5% rok wcześniej). Koszty operacyjne rosły jednak wolniej niż przychody ze sprzedaży (dynamika 134%), co

wpłynęło na wyższą rentowność podstawowej działalności (10,8% wobec 10,4% rok wcześniej). Rok 2022 cechował się nadal zwyżkami cen stali. W związku z wojną w Ukrainie rosły ceny stali na rynkach światowych, ponieważ rynki surowcowe w sposób wrażliwy reagują na konflikty i kryzysy geopolityczne. Wzrost cen był spowodowany także wyższymi kosztami surowców i energii oraz fizycznymi brakami niektórych produktów stalowych. W analizowanym przedsiębiorstwie wielkość zakupów stali obniżyła się o 3,8%, ale koszty zakupu zwiększyły się o 28,4%. Średnia cena 1 kg stali wzrosła o 33,5% w stosunku do 2021 r. i wynosiła 4,9 zł. Udział kosztów stali w kosztach surowców nadal był wysoki i wynosił 14,6%. Koszty materiałów i surowców ogółem wzrosły w większym stopniu niż koszt stali (dynamika wynosiła blisko 145%), natomiast przychody ze sprzedaży rosły wolniej (o 32,2%). Z tego powodu rentowność podstawowa obniżyła się do poziomu 7,6%. W 2023 r. w analizowanym przedsiębiorstwie wielkość zakupów stali kształtowała się na poziomie roku 2022, natomiast koszty zakupu stali były niższe o ponad 20%. Średnia cena 1 kg wyniosła 3,9 zł. Ceny stali w pierwszej połowie 2023 r. były nadal wysokie. W drugiej połowie zaczęły spadać, ale wciąż pozostawały wyższe około 1,5-krotnie niż przed pandemią. Dynamika kosztów surowców w przedsiębiorstwie nie przewyższyła dynamiki przychodów ze sprzedaży, jednakże całkowite koszty operacyjne wzrosły o 2%. Było to związane z wyższymi kosztami energii i transportu, i wpływało na obciążenia finansowe przedsiębiorstwa. W efekcie nastąpił spadek rentowności podstawowej działalności do poziomu 6,4%. Od 2021 r. koszty operacyjne pochłaniają coraz więcej przychodów ze sprzedaży. W 2023 r. stanowiły 93,6% przychodów (w 2021 r. było to 89,2%). Mimo zauważalnej obniżki cen stali i związanych z tym kosztów zakupu, efektywność działalności przedsiębiorstwa obniża się. Udział kosztów surowców w kosztach operacyjnych osiągnął poziom 78,3% w 2022 r., był to wskaźnik wyższy o 4,3 pkt % niż rok wcześniej. Wpływa to negatywnie na rentowność.

Niestabilne warunki prowadzenia działalności, wysokie wahania cen surowców do produkcji oraz innych kosztów operacyjnych powodują, że producentom maszyn rolniczych trudno jest zarządzać kosztami operacyjnymi i właściwie kształtować strategie cenowe. Ogólna sytuacja na rynkach rolnych wpływa natomiast na popyt na maszyny zgłaszany przez rolników. W obliczu turbulentnej sytuacji na światowych rynkach stali, a także rynkach surowców rolnych należy spodziewać się dalszego pogorszenia wyników finansowych producentów maszyn rolniczych.

References

1. Andrzej Jędruchniewicz A., Kozak S., Maśniak J., Mikuła A. (2024). Kanały i mechanizmy oddziaływania pandemii COVID-19 na rolnictwo w Polsce. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
2. CEMA (2025). European tractor registrations at 10-year low in 2024. European Agricultural Machinery Industry Association, Brussels, April 2025.
3. Niewiadomski P. (2022). Bariery rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych w Polsce – ekspercka identyfikacja problemów. Zarządzanie Przedsiębiorstwem, 25(1-2), 15–2.

Тетяна БУБЕЛА
д.т.н., професор
ORCID: 0000-0002-2525-9735
Національний університет «Львівська політехніка»

Алла ІВАНИШИН
к.т.н., доцент
ORCID: 0000-0002-3302-7889
Національний університет «Львівська політехніка»

ЄВРОПЕЙСЬКІ ЦІННОСТІ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОЇ БІЗНЕС КУЛЬТУРИ

Бізнес-культура та європейські цінності є взаємозалежними компонентами, які впливають на розвиток економіки та суспільства.

Формування бізнес-культури, а також культури управління в закладах освіти і на підприємствах, яка базується на європейських цінностях, може сприяти створенню позитивного робочого середовища, підвищенню задоволеності та лояльності працівників, а також сприяти відповідальному функціонуванню організацій.

До європейських цінностей можна віднести:

- повагу до прав людини;
- справедливість і толерантність;
- підтримку сталого розвитку;
- демократичне управління;
- забезпечення рівного доступу до якісної освіти в навчальних закладах.

Одним з ефективних шляхів імплементування європейських цінностей є міжнародна діяльність. Так, для закладів освіти відкриті європейські програми, які покликані поширювати європейський досвід у різних сферах економіки. Серед них варто відзначити програму імені Жана Моне, яка є ініціативою Європейської Комісії, що була започаткована у 1990 р. Вона покликана пропагувати європейські цінності та ідеї Об'єднаної Європи, сприяти поширенню європейських студій в Європі та на інших континентах. Програма імені Жана Моне – це одна з освітніх програм Європейського Союзу, мета якої полягає в підвищенні рівня знань та поінформованості суспільства в ЄС та поза його межами з питань європейської інтеграції, через стимулювання викладання, дослідницької діяльності з європейської інтеграції, зокрема стосунків ЄС з іншими країнами, міжлюдського та міжкультурного діалогу. Починаючи з 2007 року програму Жана Моне інтегровано в більш загальну Програму навчання впродовж життя. У рамках програми Жана Моне Європейський Союз виділяв кошти університетам на започаткування викладання дисциплін, пов'язаних з тематикою європейської інтеграції та розвитку наукової діяльності в зазначеній сфері. Дисципліни загалом стосуються розбудови європейської спільноти, європейського права,

європейської економіки, європейської політики, історії європейської інтеграції тощо [1].

Програма може бути реалізована різними шляхами: модуль, кафедра, центр досконалості. Модулі – це розроблення та викладання курсів, навчальних програм, присвячених ЄС та євроінтеграційній тематиці з подальшим включенням до навчальних планів і програм; кафедри – викладацькі ставки для викладачів, науковців, що спеціалізуються на європейських студіях, розроблення нових та оновлення існуючих курсів євроінтеграційної тематики, керівництво дослідницькими проєктами з євроінтеграційної тематики; центри досконалості – заснування та підтримка діяльності ресурсних центрів, утворених на базі університетів, із залученням асоціацій, мереж, фахових спільнот, з метою заохочення їх до проведення міждисциплінарних досліджень з питань європейської інтеграції та поширення результатів їх діяльності через медіаресурси та комунікативноінформаційні заходи.

Україна бере участь у програмі Жана Моне з 2001 року [2]. Створено базу даних проєктів цієї програми, а також інших ініціатив за участі українських партнерів та заявників. Тематика українських проєктів у межах напрямів Жана Моне охоплює широкий спектр питань, зокрема: фінансові аспекти євроінтеграції, міждисциплінарні дослідження процесів європеїзації, європейське право та політика, практики сталого економічного розвитку в ЄС, корпоративну соціальну відповідальність, демократичне врядування, екологічну відповідальність бізнесу, аграрну політику ЄС, крос-культурні порівняння в освітніх дослідженнях між Україною та ЄС, охорону довкілля, сталий розвиток, мережеву економіку, екологічну політику та право ЄС, врегулювання конфліктів і кризовий менеджмент, соціальну згуртованість, якість вищої освіти, європейські бізнес-моделі, мовну політику ЄС, безпеку харчових продуктів і їх контроль, гармонізацію українського законодавства з нормами ЄС, європейські цінності та ідентичність, медичну освіту, антитоталітарні практики ЄС, енергоефективність, питання безпеки, розвиток регіонів, підвищення конкурентоспроможності через циркулярну економіку, політику інтеграції, досвід логістики та управління постачанням, виклики та можливості європейського освітнього простору для України, кримінальну політику ЄС, соціальну та економічну інтеграцію біженців і мігрантів, стандарти місцевого самоврядування та регіональну політику ЄС, трансфер технологій, захист персональних даних, запобігання корупції, безпеку [3].

Кафедра інформаційно-вимірювальних технологій Львівської політехніки виконує проєкт за програмою Жана Моне на тему «Європейський досвід впровадження систем управління якістю продукції та послуг». За підтримки Європейського Союзу в межах проєкту студенти-магістри спеціальності Інформаційно-вимірювальні технології (спеціалізація Якість, стандартизація та сертифікація) вивчають дисципліну «Системи управління якістю за ISO 9000», в межах якої знайомляться з вимогами та особливостями розробки, впровадження і вдосконалення систем управління, а також аудиту якості та сертифікації. Особлива увага приділяється європейським та світовим вимогам

до систем управління якістю продукції та послуг для різних галузей промисловості. Аспіранти кафедри вивчають дисципліну «Тенденції розвитку систем управління».

Корпоративна культура організації є невід'ємною частиною бізнес культури. Львівська політехніка дотримується європейських цінностей у своїй діяльності, що відображено у Кодексі корпоративної культури [4]. Основними корпоративними цінностями університету є професіоналізм, патріотизм, доброчесність, академічна свобода, прагнення до змін, духовність та традиції.

Отже, наша спільна мета – захищати демократичні цінності та підтримувати їх як базові у формуванні бізнес-культури підприємств та організацій.

Список використаних джерел

1. Тодоров І. Інтегруюча роль освітніх програм Жана Моне у формуванні європейських цінностей спільноти: український контент. Міжнародний науковий вісник. Спецвипуск 1 (21). Ужгород, 2020.

2. Програма Жана Моне в http://www.erasmusplus.org.ua/erasmus/zhan mone.html

3. Лиман І., Константінова В. Співпраця України з ЄС в проєкті програми ЕРАЗМУС+ «Система забезпечення якості освіти в Україні: розвиток на основі європейських стандартів та рекомендацій // Україна – Європейський Союз: від партнерства до асоціації: Український щорічник з європейських інтеграційних студій. Вип. ІІ. Луцьк, Терен, 2019. С. 206-214.

4. https://lpnu.ua/polozhennia-pro-kodeks-korporatyvnoi-kultury natsionalnoho-universytetu-lvivska-politekhnika

Людмила БЕЗТЕЛЕСНА
д.е.н., професор
ORCID: 0000-0002-0262-9334

Ярослав ТКАЧУК
аспірант
ORCID: 0009-0000-7182-7839
Національний університет водного господарства та природокористування

ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ НА БІЗНЕС-КУЛЬТУРУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

У галузях з високим рівнем регуляції, як-от енергетика, бізнес-культура тяжіє до формалізму, чітких процедур і високого рівня відповідальності.

Сучасний енергетичний сектор — це не лише сфера виробництва та постачання енергії, а і складна система взаємодії між державними та приватними структурами, регуляторами, постачальниками обладнання і споживачами [1]. В умовах глобалізації важливу роль у формуванні стійкої бізнес-моделі відіграє бізнес-культура — сукупність норм, цінностей, моделей поведінки, що визначають характер взаємодії всередині компанії та ззовні [2]. Особливо це актуально для підприємств, що працюють у міжнародному середовищі.

Бізнес-культура на підприємствах енергетичного сектору формується під впливом низки факторів:

- високий рівень регулювання: регуляторна політика в енергетиці є однією з найжорсткіших. Вона передбачає дотримання міжнародних стандартів (ISO, IEC) та національних нормативів;
- технологічна складність: впровадження та експлуатація енергетичного обладнання вимагають високого рівня технічної експертизи;
- глобалізація постачання: більшість високотехнологічного обладнання постачається з-за кордону, зокрема з Китаю, що потребує гнучкості у взаємодії з іноземними партнерами.

Бізнес-процес імпорту має певні етапи, серед яких основні: вибір постачальника через онлайн-платформи або під час участі у виставках та форумах; укладання контракту із чіткою фіксацією умов Incoterms (часто FOB, CIF), особливо в частині гарантій та термінів постачання; транспортування, як правило, за допомогою міжнародних перевізників; сервіс, коли партнери пропонують технічну підтримку, обслуговування та іноді навчання персоналу.

Така співпраця впливає на перемовини, так як постачальник орієнтується на довготривалі стосунки, а не короткострокову вигоду. Формується ланцюг постачань, що передбачає чіткі терміни та вимоги до логістики, які стають частиною операційної культури українських компаній. А також передбачається міжкультурна адаптація, яка має враховувати, зокрема, модель управління країни постачальника, що, можливо, передбачає більшу ієрархічність та повагу до статусу.

Китай як глобальний енергетичний хаб сьогодні є світовим лідером у виробництві обладнання для електроенергетики – турбін, трансформаторів, сонячних панелей, систем зберігання енергії. Це пояснюється, зокрема, економією на масштабі (великі обсяги виробництва дозволяють знизити вартість продукції), а також інноваційністю, де уряд активно фінансує розробки в сфері відновлюваних джерел енергії, та гнучкою логістикою, що дозволяє швидко обробляти великі замовлення [3].

Українські компанії активно співпрацюють із китайськими постачальниками, які мають власну унікальну корпоративну культуру, що, значною мірою, трансформує бізнес-процеси в українських енергетичних компаніях.

Ключовим елементом ділової культури Китаю є концепція особистих і професійних зв'язків. Це означає, що навіть у формальній взаємодії велике значення мають довіра, знайомства, взаємні послуги. Китайські партнери рідко відмовляють прямо. Відмова може бути завуальована фразами типу "це складно", "потрібно більше часу", що потребує особливої уваги з боку українських менеджерів. Контракти з китайськими постачальниками часто включають численні уточнення, додатки та дрібний шрифт. Нерозуміння навіть однієї умови може призвести до фінансових втрат. Тому українські енергетичні компанії працюють у складному середовищі: з одного боку, вони відповідають перед державою, з іншого – повинні зберігати довіру з боку споживачів.

Основні практики, що присутні в роботі – це звітування, яке передбачає регулярні публічні звіти про доходи, витрати, реалізацію ESG-стратегій, канали зворотного зв'язку, а саме, гарячі лінії, боти у месенджерах, сайти з особистими кабінетами. Практикуються інновації, такі як впровадження smart-технологій (smart metering, smart grids), що вимагає нової моделі взаємодії із клієнтами. Китайські компанії в рамках співпраці з українськими операторами активно впроваджує концепцію "розумної енергетики", що передбачає використання цифрових рішень для моніторингу та управління мережею, інтеграцію ВДЕ та оптимізацію споживання енергії. Це стимулює зміни в бізнес-культурі українських компаній, зокрема, перехід до цифрової комунікації зі споживачами.

Отже, бізнес-культура в енергетичному секторі України є динамічним і багаторівневим явищем, на яке значно впливає міжнародна співпраця, зокрема. Українські компанії адаптуються до особливостей ї ділової культури зарубіжних партнерів, що вимагає розвитку міжкультурної компетентності, гнучкості та стратегічного підходу до комунікації. З одного боку, це сприяє модернізації енергетичних систем, з іншого – вимагає змін в управлінських підходах, зокрема щодо прозорості, ефективності логістики та уваги до клієнта.

Список використаних джерел

1. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York: McGraw Hill Professional, 2010. 576 p.

2. Doing Business in China. Harvard Business Review. 2023.

Неля ВОЛКОВА
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-8374-1546
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ФОРМУВАННІ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та динамічних змін підприємницького середовища зростає значення ефективної ділової комунікації як одного з ключових чинників успішного функціонування підприємства. Комунікація є основою взаємодії між суб'єктами господарювання, формує внутрішній корпоративний клімат, забезпечує прозорість управлінських процесів і сприяє розвитку довіри в бізнес-середовищі.

Ділова комунікація визначає стандарти взаємодії не лише в межах окремого підприємства, а й у контексті міжорганізаційних зв'язків, формуючи елементи сучасної бізнес-культури. В умовах постійних змін, зокрема цифровізації, міжнародної конкуренції, зміни споживчих цінностей та гнучкості організаційних структур, формуються нові вимоги до культури спілкування в бізнесі. До того ж у процесі міжкультурної взаємодії виявляються специфічні бар'єри: міра толерантності колективу, невербальні коди, культурні фільтри та стереотипи, що потребують подолання через спеціальні тренінги й етичні стандарти [1].

Якість ділового діалогу між керівництвом, працівниками, партнерами і клієнтами значною мірою визначає здатність підприємства адаптуватися до нових викликів і зберігати конкурентоспроможність. Зокрема, дослідження вказують, що успішна міжнародна бізнес-комунікація формується під впливом одночасної дії культурних, соціально-економічних, технологічних та політико-правових факторів, а оптимальний вибір каналів зв'язку (усне, письмове, відео, цифрові платформи) підвищує результативність переговорів до 20% [2].

Ці трансформаційні процеси підвищують важливість переосмислення ролі ділової комунікації як не просто технічного інструмента обміну інформацією, а як потужного механізму впливу на поведінкові моделі, управлінські рішення та ціннісні орієнтири в бізнесі. Зміни в стилях управління, орієнтація на кроскультурну взаємодію, дистанційні формати роботи та мультидисциплінарність команд вимагають нового рівня комунікативної гнучкості та емоційного інтелекту.

У межах підприємства ділова комунікація виступає культурним інтегратором, передаючи неформальні правила взаємодії, формуючи спільне бачення цілей і сприяючи відчуттю причетності до колективу. Комунікативний простір підприємства – це не просто сукупність зустрічей, нарад чи службових листів, а жива система обміну смислами, що формує атмосферу довіри або, навпаки, породжує напругу та непорозуміння.

На рівні зовнішніх зв'язків комунікація визначає стиль взаємодії підприємства з ринком, регуляторами, громадськістю. Репутація компанії, що формується через відкритість, відповідальність і здатність вести діалог, стає складовою частиною нематеріальних активів. Бізнес-культура підприємства віддзеркалює його ставлення

до партнерства, етики, інновацій і сталого розвитку, тоді як комунікація є способом донесення цих принципів до зовнішнього середовища.

Сьогодні найбільший виклик для підприємств полягає не стільки в освоєнні нових технологій чи ринків, скільки в умінні будувати сталі комунікаційні практики, котрі здатні адаптуватися до нових умов. Це вимагає стратегічного підходу до ділової комунікації як частини загальної організаційної політики. Для цього потрібно впроваджувати чіткі комунікаційні стандарти, розвивати лідерські компетенції у сфері міжособистісного спілкування та створювати канали зворотного зв'язку, що дозволяють оперативно реагувати на зміни в настроях і потребах працівників та клієнтів.

Бізнес-культура, побудована на основі відкритої та відповідальної комунікації, не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, а й стимулює інноваційність через обмін ідеями та довіру в колективі. У результаті формується підприємство, здатне не лише реагувати на зміни, а й самостійно визначати напрям трансформації як у власному секторі, так і в ширшому соціальному контексті.

Ефективність ділової комунікації визначається не лише вибором засобів і каналів передачі інформації, а й якістю змісту, контекстом спілкування та особистісними характеристиками учасників комунікаційного процесу. В умовах змін, коли зростає невизначеність і рівень стресу в колективах, комунікація потребує більшої гнучкості, емпатії та стратегічного передбачення.

Ключовим чинником при цьому є організаційна культура. Якщо в компанії переважає авторитарний стиль управління, де комунікація будується за принципом «згори вниз», то співробітники часто відчувають інформаційний вакуум, втрачають мотивацію та ініціативу. На противагу цьому, у компаніях із горизонтальними структурами і демократичною культурою працівники активніше залучені до комунікаційних процесів, що сприяє розвитку відповідальності та нових ідей.

Цифровізація комунікаційних процесів має суттєвий вплив на стиль взаємодії на підприємстві. Використання електронної пошти, месенджерів, корпоративних платформ і відеозв'язку змінює не лише швидкість обміну інформацією, а й її сприйняття. Сучасні цифрові інструменти (платформи управління проєктами, корпоративні чати, LMS-системи, сервіси опитувань настроїв) покращують прозорість внутрішніх процесів, пришвидшують ухвалення рішень і підвищують згуртованість команди [3]. Однак у віртуальному середовищі зникає частина невербальних сигналів, що іноді призводить до помилкових інтерпретацій повідомлень. Тому здатність точно і етично формулювати думки в письмовому форматі стає критично важливою навичкою.

Психологічна атмосфера в колективі також відіграє важливу роль. Високий рівень внутрішньої конкуренції, токсичні комунікаційні практики чи ігнорування потреб працівників руйнують довіру і призводять до негативної бізнес-культури. Натомість відкритість до діалогу, наявність каналів зворотного зв'язку та розуміння культурних і особистісних відмінностей сприяють створенню середовища, де співпраця замінює конфронтацію.

Новий етап розвитку ділової комунікації пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та аналітики даних, що виводять комунікаційні процеси на новий рівень. ШІ дозволяє підприємствам

автоматизувати комунікаційні канали, аналізувати поведінкові патерни співробітників і клієнтів, а також персоналізувати взаємодію. Це підвищує ефективність комунікацій і покращує прийняття управлінських рішень завдяки глибокому аналізу даних.

Дослідження інтеграції штучного інтелекту в корпоративні комунікації активно проводяться в західних наукових колах. Наприклад, вчені з університету Берклі досліджують, як впровадження ШІ змінює корпоративні стратегії взаємодії із цільовою аудиторією [4]. Вони зазначають, що технології, такі як чат-боти та автоматизовані системи підтримки клієнтів, не лише підвищують ефективність обслуговування, а й допомагають створювати персоналізовані взаємодії на основі даних, зібраних у реальному часі. Це дозволяє компаніям швидше реагувати на запити, надавати точну інформацію і зміцнювати лояльність до бренду.

Сучасні технології не лише автоматизують процеси, а й стимулюють нові методи комунікації, які раніше були неможливими. Зокрема, глибоке навчання дозволяє аналізувати великі обсяги текстової інформації, що дає змогу підприємствам точніше розуміти потреби споживачів і адаптувати стратегії взаємодії в реальному часі. Крім того, впровадження інтелектуальних систем покращує корпоративну комунікаційну культуру, роблячи її більш адаптивною та гнучкою в умовах швидко мінливого ринку. Інноваційні технології також сприяють удосконаленню внутрішніх комунікаційних процесів. Використання автоматизованих рішень оптимізує інформаційні потоки в компанії, дозволяючи працівникам зосередитись на стратегічних та креативних завданнях. Це зменшує ймовірність комунікаційних помилок і підвищує ефективність колективної роботи.

Отже, ділова комунікація в умовах змін – це не тільки управлінський інструмент, а й поле взаємодії, де формуються нові соціальні практики. Від того, наскільки гнучко, етично й стратегічно підприємство організовує свої комунікаційні процеси, залежить не лише ефективність його поточної діяльності, а й здатність будувати стійку бізнес-культуру, що відповідає викликам часу.

Список використаних джерел

1. Романуха О.М. Роль кроскультурних комунікацій у менеджменті організацій. Мукачево: Мукачівський державний університет, № 9, 2017. С. 608–613.

2. Величко К. Ю., Тимохова Г. Б. Роль бізнес-комунікацій у зміцненні конкурентної позиції суб’єктів господарювання на міжнародному ринку. Київ: Видавничий дім Гельветика, № 69. 2024. С. 282–285.

3. Писаревська Г., Шуба Т., Вавілов Б. Розвиток бізнес-комунікацій як елемента управління корпоративною культурою підприємства. Хмельницький: Хмельницький національний університет, № 6. 2024. С. 468474.

4. Chen C., Hou C., Chang K. & Asanova S. *It Still Feels like I’m Doing the Work: Co-Designing for Mutual Human-AI Agent Communication* / Final Project, UC Berkeley School of Information. Berkeley, CA: University of California, 2025. URL: https://www.ischool.berkeley.edu/projects/2025/it-still-feels-im-doing-work-co-designing-mutual-human-ai-agent-communication.

Ростислав СЛАВ'ЮК
д.е.н., професор кафедри
підприємництва та екологічної експертизи товарів
Національного Університету «Львівська Політехніка»

Людмила ШКВАРЧУК
д.е.н., професор кафедри
фінансів Національного Університету «Львівська Політехніка»

ПРОБЛЕМИ БЕЗПЕКИ Е-КОМЕРЦІЇ

Втрата об'єктів логістичних мереж постачання товарів спонукала до пошуку бізнесом способів підвищення показників ділової активності. Зміна каналів реалізації товарів, трансформація логістики породжує зростання попиту на послуги електронної комерції. Водночас постає низка викликів, пов'язаних із безпекою бізнесу та споживачів, зокрема кіберзагрози, шахрайство, незахищеність персональних даних, відсутність належного правового регулювання та низький рівень фінансової грамотності користувачів.

Споживачі з великою пересторогою ставляться до різного роду загроз. Серед існуючих загроз слід перш за все виділити кіберзагрози та шахрайство. Серед їх видів в умовах війни та кібернетичних атак виділяється фішинг, коли зловмисники видають себе за надійні компанії, щоб викрасти дані користувачів, злом акаунтів – хакери можуть отримати доступ до облікових записів покупців або адміністраторів сайту, шахрайські транзакції, тобто використання вкрадених банківських карток для покупок, DDoS-атаки – перевантаження сайту фальшивими запитами, що може спричинити збої в роботі. Кіберзагрози та шахрайство – одні з найбільших ризиків для електронної комерції, які можуть спричинити фінансові втрати, втрату репутації та витік конфіденційних даних. Для мінімізації таких загроз підприємницькі структури можуть використовувати двохфакторну автентифікацію (2FA), впроваджувати SSL-сертифікати для безпечного з'єднання, перевіряти електронні листи та повідомлення на наявність підозрілих посилань, навчати персонал та клієнтів основам кібербезпеки.

Значну шкоду бізнесу приносить злам акаунтів. Хакери можуть отримати доступ до акаунтів користувачів або адміністраторів через викрадені паролі чи інші методи. Бізнес прагне вимагати складні паролі, подвійні аутотентифікації, обмежувати кількість спроб входу та використовувати Captcha, моніторити підозрілу активність акаунтів.

Фальшиві маркетплейси та скам-магазини є ще одною із загроз е-комерції. Шахраї створюють підроблені сайти, які виглядають як справжні, але продають неіснуючі товари. Як правило ознаками скам-магазину є дуже низькі ціни, відсутність контактної інформації, погані або підроблені відгуки, відсутність SSL-сертифіката. Для запобігання використовуються автоматичні перевірки на шахрайство, перевірки реєстрації домену сайту (нові домени можуть бути

підозрілими), використовуються безпечні методи оплати (PayPal, Stripe, Apple Pay).

Звичайно крім вищеназваних загроз можуть бути технічні ризики, збої серверів, що можуть призвести до простоїв сайту і втрати прибутку, вразливості в програмному забезпеченні, втрата або пошкодження даних.

Водночас правові ризики пов'язані з недотриманням правил захисту даних (GDPR, PCI DSS), проблеми з правами інтелектуальної власності, податкові та митні ризики та операційні ризики, зокрема логістичні проблеми, ненадійні постачальники, погана підтримка клієнтів, підроблені відгуки, високий рівень повернень товарів, складний процес покупки або ненадійний дизайн можуть відлякувати клієнтів, що вимагає зростання витрат фірм в усіх країнах світу на запобігання ризикам та шахрайству (рис. 1).

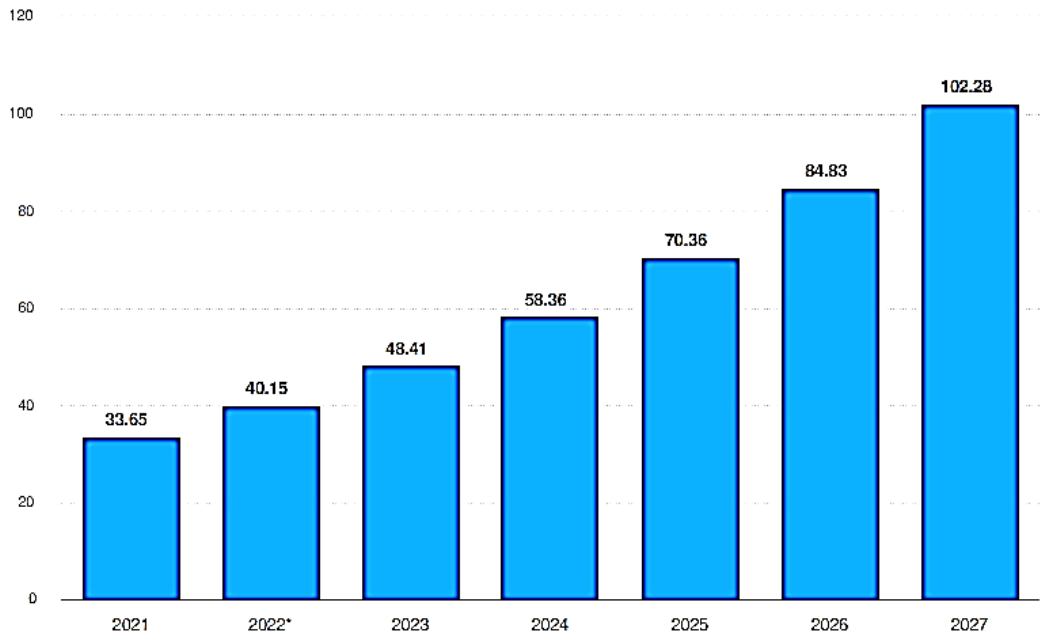


Рис. 1. **Стан та перспективи витрат фірм світу на виявлення та запобігання шахрайству в е-комерції з 2021 по 2027 рік, млрд дол США**

Джерело: [1].

З огляду на низку перелічених заходів бізнес знижує рівень ризиків. При цьому слід зазначити, що ризики та загрози носять міжнародний характер, тому витрати на запобігання загрозам зростають в міру розвитку е-комерції. Як бачимо на рис. 1 прогнозується суттєве зростання витрат на виявлення та запобігання шахрайству.

Швидкий розвиток системи електронного бізнесу та адекватний захист від загроз дає можливість виділити важливі результати для суб'єктів підприємницької діяльності. Серед таких можемо виокремити: пришвидшення процесів прийняття рішень; зростання рівня конкурентоспроможності підприємств; диверсифікація ринків збуту товарів, послуг; можливість збільшення асортименту товарів та послуг; можливість формувати репутацію та підвищувати довіру клієнтів; підвищення екстериторіальної гнучкості бізнесу;

нові можливості моніторингу потреб, зміни споживчих уподобань; нові можливості маркетингу; зниження витрат на обмін інформацією.

Список використаних джерел

1. E-commerce fraud detection and prevention market size worldwide from 2021 to 2027. URL: https://www.statista.com/study/110998/e-commerce-fraud.

Ганна СИРОТЮК
к.е.н, доцент
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Ґжицького

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Війна в Україні завдала значної шкоди економіці, зруйнувавши підприємства, інфраструктуру та призвела до масового переміщення населення. У таких умовах постає необхідність пошуку нових моделей відновлення, здатних не лише забезпечити економічне зростання, а й сприяти соціальній стабільності, реінтеграції вразливих груп населення та відбудові місцевих громад. Однією з перспективних форм такої моделі є соціальне підприємництво, яке поєднує досягнення економічних цілей із вирішенням соціальних проблем.

Соціальне підприємництво – це діяльність, яка має на меті створення соціального впливу за допомогою ринкових механізмів. Основна відмінність таких підприємств від традиційного бізнесу полягає в тому, що прибуток не є самоціллю, а служить засобом для досягнення соціально значущих результатів – працевлаштування вразливих груп, підтримки громад, розвитку освіти, охорони здоров'я, екології тощо.

На думку В. Ільченко соціальне підприємництво виступає індикатором свідомості суспільства, оскільки воно відображає рівень готовності громадян до активної участі у вирішенні соціальних проблем через підприємницьку діяльність [1, с.49].

Соціальне підприємництво є складним і багатоаспектним явищем, оскільки відсутнє чітке розуміння його сутності та критерії, за якими підприємство може бути віднесене до категорії «соціальне». І хоча соціальне підприємництво в Україні має відносно недовгу історію, вже сьогодні демонструє свою значущість. Соціальні підприємства функціонують у різних сферах і здебільшого зосереджуються на досягненні кількох важливих завдань. Найбільшу активність вони виявляють у сфері працевлаштування соціально вразливих верств населення (61 %). Крім того, значна частина таких підприємств спрямовує прибутки на забезпечення діяльності організації (53 %), надання послуг окремим категоріям населення (40 %) та фінансування певних видів послуг (27 %). Лише 3 % зосереджуються на вирішенні екологічних проблем і захисті довкілля, а ще 7 % займаються іншими напрямами діяльності [2].

У післявоєнний період Україна стикнеться з низкою викликів, таких як: високий рівень безробіття, особливо серед ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю; руйнування місцевої інфраструктури; дезінтеграція громад; зростання соціальної напруги.

Соціальне підприємництво має значний потенціал у відповідь на ці виклики:

1. Створення робочих місць для вразливих категорій населення. Соціальні підприємства часто орієнтовані на залучення до роботи людей, які мають обмежений доступ до ринку праці – ветеранів, осіб з інвалідністю, жінок з дітьми, переселенців. Це сприяє не лише економічній активізації, а й соціальній адаптації.

2. Підвищення соціально-економічного потенціалу територіальних громад. Соціальні ініціативи часто виникають на рівні громад і спрямовані на вирішення конкретних локальних проблем (соціальні кафе, майстерні, навчальні центри сприяють згуртуванню мешканців, формуванню довіри та самоорганізації).

3. Залучення міжнародної підтримки. Багато міжнародних донорів і програм технічної допомоги надають підтримку саме соціальним підприємствам, оскільки вони мають прозору соціальну місію і стабільну бізнес-модель. Це відкриває додаткові можливості фінансування для відновлення.

4. Інноваційність та гнучкість. Соціальні підприємці, як правило, швидше реагують на зміни та потреби суспільства. У кризових умовах це дозволяє ефективніше реалізовувати нові формати допомоги, зокрема онлайн-освіту, телемедицину, місцеве виробництво товарів першої необхідності.

Навіть під час війни в Україні функціонують і розвиваються соціальні підприємства, які відіграють важливу роль у підтримці вразливих верств населення, відновленні економіки та посиленні соціальної згуртованості. В умовах кризи такі підприємства не лише зберігають робочі місця, а й створюють нові можливості для людей, які втратили роботу або є внутрішньо переміщеними особами. Крім того, частина прибутку таких підприємств спрямовується на вирішення соціально важливих проблем – допомогу військовим, гуманітарну підтримку постраждалих громад, відновлення інфраструктури.

Незважаючи на складну економічну ситуацію, соціальні підприємства демонструють гнучкість, інноваційність і високу мотивацію до сталого розвитку. Вони активно співпрацюють з громадським сектором, міжнародними донорами та органами влади, впроваджують цифрові рішення, екологічні ініціативи та соціальні інновації. Така діяльність сприяє не лише зміцненню економіки воєнного часу, а й закладає підґрунтя для майбутнього сталого розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Ільченко, В. М. (2022). Соціальне підприємництво як індикатор свідомості суспільства. *Економічний простір*, (178), 46-50. https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-7.

2. Екосистема соціального підприємництва в Україні: виклики та можливості.
URL: https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA_REPORT_ukr.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

Наталія АВЕРЧЕВА
к. е. н., доцент
ORCID: /0000-0003-4534-693X
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ПІДВИЩЕННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ ПТАХІВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ У СВІТЛІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

В умовах війни країни Євросоюзу підтримують українські підприємства, з метою протидії агресії рф створені спеціальні умови експорту аграрної продукції. Привабливість європейського ринку обумовлена високим рівнем платоспроможності населення і вимогами до якості продукції. У контексті євроінтеграції українські птахівничі підприємства стикаються з необхідністю адаптації не лише технологічних процесів, а й етичних, управлінських та комунікаційних стандартів, які відповідають нормам ЄС.

У «Концепції Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року» відзначено, що «… конкурентні переваги продукції аграрного сектору України на зовнішніх ринках є нестабільними, оскільки незавершені процеси адаптації до європейських вимог щодо безпечності і якості харчових продуктів, екологічних вимог до виробництва, стандартів благополуччя тварин, значного коливання цін на світовому ринку, нестійкості торговельних відносин з країнами-імпортерами. В даному аспекті перспективи розвитку тваринництва у світі та ЄС охоплюють різноманітні аспекти відповідно до положень Європейського зеленого курсу і Спільної аграрної політики, та основні Цілі сталого розвитку» [1].

Бізнес-культура є складною категорією, яка охоплює систему цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик, що визначають взаємодію всередині підприємства та з його зовнішніми партнерами. Муха Р. А., узагальнюючи наукові джерела інформації, характеризує бізнес-культуру як зовнішній прояв і оболонку середовища функціонування підприємства, на яку впливають національні особливості країни, особливості ведення бізнесу у визначеному регіоні [2].

Група авторів Тернопільского національного університету ім. Івана Пулюя до складових сучасної бізнес-культури підприємства відносять організаційну, комунікативну культуру, етику та естетику бізнес-середовища. Характеризуючи духовну, матеріальну та соціально-психологічну моделі бізнес-культури підприємства, вчені акцентують увагу на тому, що для забезпечення ефективності діяльності підприємства в поєднанні із організаційною культурою, необхідно підібрати тип моделі, який підходить певному підприємству [3].

Європейські стандарти бізнес-культури передбачають прозорість, корпоративну етику, соціальну відповідальність, впровадження принципів сталого розвитку, інноваційність, орієнтацію на якість та повагу до прав працівників. Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. до недоліків корпоративної культури, які потребують удосконалення, відносять: недостатні

гнучкість та мобільність, низьку мотивацію діяльності, проблеми в комунікації, професійному зростанні [4].

До основних проблем підвищення рівня бізнес-культури українських птахівничих підприємств слід віднести: відсутність чіткої системи корпоративних цінностей; недостатній рівень комунікації між управлінцями та працівниками; недотримання принципів сталого розвитку; застарілі управлінські практики.

До механізмів формування сучасної бізнес-культури відносять: впровадження стандартів HACCP, ISO, GlobalG.A.P.; корпоративне навчання персоналу європейським підходам; побудову прозорої системи мотивації та оцінки результатів діяльності; формування відповідального лідерства.

У якості прикладу успішної інтеграції до вимог ЄС можна навести досвід провідної української компанії, яка активно діє на ринках ЄС, демонструє важливість змін у внутрішній культурі для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. МХП (Миронівський хлібопродукт) – один із найбільших агропромислових холдингів України та лідер у птахівництві, який активно адаптується до європейських стандартів. Загальновідомі інноваційні технології підприємства: AgriTech-рішення для покращення ефективності та управління ресурсами; автоматизація виробничих процесів і аналітика великих даних (Big Data); удосконалення систем логістики, простежуваності продукції, що важливо для європейського ринку. Крім того, компанія впроваджує низку сучасних практик бізнес-культури, спрямованих на відповідність принципам сталого розвитку, корпоративної етики та соціальної відповідальності.

Таблиця 1. – **Сучасні інструменти і практики бізнес-культури МХП**

Напрями розвитку бізнес-культури	Сучасні інструменти і практики бізнес-культури
Сталий розвиток (Sustainable Development)	- розроблено стратегію сталого розвитку, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські принципи діяльності (ESG); - впроваджуються принципи етичної поведінки Copa Cogeca, Глобальні принципи ділової етики Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO UN) та Глобальні цілі сталого розвитку ООН 2030; - прийнято зобов'язання в межах структури Європейської Зеленої Угоди, мета якої трансформувати сучасну економіку на ресурсоефективну та конкурентоспроможну; реалізуються програми з енергоефективності, утилізації відходів, зменшення викидів CO_2; - регулярно публікують незалежні звіти зі сталого розвитку відповідно до міжнародних стандартів (GRI, SASB).

Корпоративна соціальна відповідальність	- ініційовано «Ділософію» – філософію діла, систему цінностей, за якою живе і працює компанія, перетворюючи ідеї на реальність; - підтримка працівників через внутрішні соціальні програми (медичне страхування, пільги, розвиток особистих компетентностей), діє комплексна програма «МХП-Здоров'я»; - співпраця з громадами: фінансування освітніх, медичних та культурних проєктів; - реалізація програми "Час діяти, Україно!", яка підтримує підприємництво, інфраструктуру та екологічні ініціативи в регіонах дії компанії.
Прозорість та етичність	- у Декларації доброчесності МХП передбачено застосування підходу «нульової толерантності» до корупції; - всі бізнес-процеси мають бути прозорими та відповідати нормам законодавства України та ЄС; - впроваджено Кодекс етики для всіх співробітників і партнерів.
Інвестиції в людський капітал	- центр навчання персоналу МХП організовує власні школи; - працює система комплексного підходу до оцінки компетенцій співробітників на основі використання різних інструментів; - система оцінки персоналу Hogan, яка допомагає працівникам краще зрозуміти свої сильні сторони як у буденних, так і в стресових ситуаціях; - оцінювання власних досягнень відповідно до системи цілепокладання OKR, яка допомагає компанії фокусуватися на найважливіших цілях та забезпечити чітке розуміння пріоритетів на всіх рівнях організації.
Інновації та цифровізація	- для виробництва якісних і смачних страв використовують сучасні та інноваційні кулінарні рішення й технології, розвивається; - розвивається проєкт, який започаткував культуру постійного прагнення до покращень – «Банк Ідей»; - побудована власна екосистема телеграм-каналів, що є основою внутрішніх комунікацій компанії.
Клієнто-орієнтованість та якість	- програма ділової етики та комплаєнсу МХП прагне розвивати культуру доброчесності та відповідність ділової практики закону, міжнародним регуляціям та етичним принципам ведення бізнесу; - сертифікація за міжнародними стандартами (ISO, HACCP, BRC), що свідчить про відповідність продукції вимогам ринку ЄС; - систематичний моніторинг споживчого досвіду та зворотного зв'язку.

Гендерна рівність та інклюзивність	- компанія створює середовище, де заохочує усіх співробітників досягати свого максимального потенціалу, попри расу, вік, гендер, сексуальну орієнтацію, релігію, походження, наявність інвалідності та інше; - визнає цінність та успішно застосовує в роботі різні навички, таланти, досвід та погляди наших людей.

[1] *Сформовано і систематизовано автором за джерелом [5]*

Незаперечний вклад компанії в умовах війни, коли важливо забезпечити взаємодію провідних компаній і територіальних громад. МХП за останні два роки підтримано більше 250 проєктів у громадах, вартість яких перевищує 21 млн грн; реалізовано 550 культурних проєктів на суму більше 80 млн грн; підтримали понад 150 бізнесів, які сплатили більше 3 млн грн податків у свої громади.

Практики МХП демонструють високий рівень відповідності європейським бізнес-цінностям. Така культура не тільки сприяє інтеграції в європейський ринок, а й зміцнює репутацію компанії як надійного та відповідального гравця. Досвід провідної компанії може бути використаний підприємствами малого і середнього бізнесу для адаптації до вимог європейського рівня. У впровадженні високого рівня бізнес-культури основними викликами для виробників продукції птахівництва є необхідність змін у менталітеті менеджерів; управлінських моделях; підвищення кваліфікації і підготовки персоналу.

Отже, формування сучасної бізнес-культури для підприємств птахівництва є ключовою умовою для ефективної інтеграції в європейський економічний простір. Це вимагає глибоких змін у системі управління, ціннісних орієнтаціях та взаємодії з усіма стейкхолдерами.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.01.2025 р.№ 76-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2025-%D1%80#Text (дата звернення 05.05.2025).

2. Муха Р.А. Бізнес-культура, сутність та основні характеристики. *Ефективна економіка*. 2018 № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/33.pdf (дата звернення 05.05.2025).

3. Хіміч І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства.Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. URL: https://www.researchgate.net/publication/370094775_Biznes-kultura_tipi_modelej_organizacijnoi_kulturi_pidpriemstva (дата звернення 05.05.2025).

4. Чернікова, Н., Долгов, С., Бондаренко, Д. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2990/2910 (дата звернення 12.05.2025) .

5. Офіційний сайт компанії МХП. URL: https://mhp4u.com.ua/mhp-life (дата звернення 20.05.2025).

Юлія ЦИБУЛЬСЬКА
к.е.н.
ORCID: 0000-0001-8038-8233
Катажина ЗАВАЛІНЬСЬКА
д.е.н., професор
ORCID: 0000-0003-2185-7778
Інститут розвитку села та сільського господарства,
Польська академія наук

ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖІ ОБСЕРВАТОРІЙ АГРОБІОРІЗНОМАНІТТЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

У сучасних умовах зміни клімату, вичерпання природних ресурсів та деградації сільських територій, формування культури сталого підприємництва в аграрному секторі потребує нових підходів до використання наукових даних, зокрема щодо стану агробіорізноманіття. У цьому контексті особливої актуальності набуває розробка інституційних механізмів збору, верифікації та використання інформації про агробіорізноманіття – тобто створення та підтримка відповідних обсерваторій і їх мереж.

Відповідна діяльність здійснюється в межах міжнародного проєкту BioMonitor4CAP («Розширений моніторинг біорізноманіття для аграрної політики, орієнтованої на результати та ефективну трансформацію», HORIZON-CL6-2022-BIODIV-01), що фінансується Європейською Комісією [1]. Консорціум проєкту об’єднує двадцять три партнерські організації з десяти європейських країн та Перу, що завдяки своїй географічній різноманітності та мультидисциплінарності забезпечує наукову та практичну спроможність оцінювати динаміку розвитку окремих видів і сільськогосподарських систем.

У межах цієї міжнародної співпраці дослідницька команда реалізувала завдання зі створення першої структурованої бази даних інституцій, які займаються моніторингом агробіорізноманіття. Завдання 5.1 проекту було спрямоване на подолання фрагментарності та непрозорості існуючої інституційної екосистеми збору екологічних і аграрних даних, а також на закладення підґрунтя для формування Європейської мережі агробіообсерваторій.

Завдяки міждисциплінарному підходу та спільним зусиллям партнерів було реалізовано низку інструментів, що дозволяють не лише систематизувати наявні дані, але й закласти організаційну основу для їх подальшого використання в аграрній політиці та сталому підприємництві.

Інституційна взаємодія та відкритий доступ до екологічної інформації є невіддільними складовими сучасної європейської бізнес-культури, яка ґрунтується на засадах прозорості, партнерства та довіри. Завдання 5.1 проєкту BioMonitor4CAP спрямоване на формування саме такої культури сталого

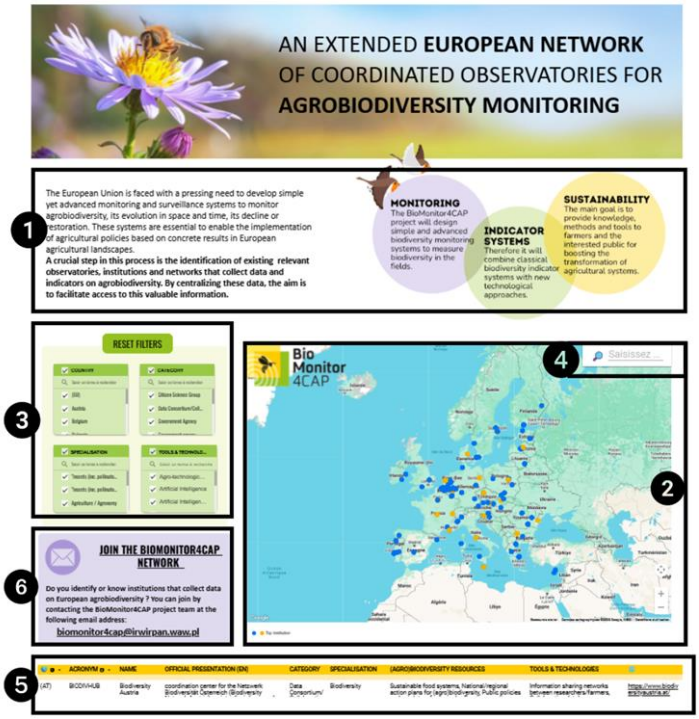
підприємництва шляхом створення інструментів для координації, узгодженості та відкритого використання даних про агробіорізноманіття.

На першому етапі команда розробила методологічно обґрунтований процес ідентифікації відповідних установ. Було поєднано два стратегічні підходи: «зверху-вниз» (top-down) – автоматизований пошук із використанням ШІ, та «знизу-вгору» (bottom-up) – активізація експертної мережі та партнерських зв'язків. Цей гібридний підхід дозволив зібрати понад 360 установ з країн ЄС та за його межами, які мають потенціал до моніторингу агробіорізноманіття.

Керуючись принципами прозорості та відтворюваності (на основі протоколу PRISMA-P [2]), команда створила два технічні продукти:

- Excel1 – робочу таблицю з документацією процесу ідентифікації та оцінки,
- Excel2 – фінальну структуровану базу даних, що включає тип установи, профіль діяльності, зібрані індикатори, рівень відкритості даних, контактну інформацію тощо.

Щоб забезпечити зручність використання та доступність для ширшого кола стейкхолдерів, дані були візуалізовані через інтерактивну онлайн-платформу Looker Studio. Вона містить функції фільтрації, географічну візуалізацію, профілі установ та пошук за ключовими ознаками. Окрім цього, структура й рівень доступу до даних були розроблені з урахуванням цілей Стратегії ЄС з біорізноманіття до 2030 року [3], зокрема щодо відкритості, координації та підтримки ухвалення рішень.



1. **Короткий опис проєкту та його цілей.**
2. **Інтерактивна мапа**, що відображає геолокалізовані установи.
3. **Динамічні фільтри**, які дозволяють здійснювати вибір установ за різними критеріями пошуку.
4. **Запрошення приєднатися до мережі** через контактну електронну пошту.
5. **Текстовий пошук**, що полегшує ідентифікацію установ за ключовими словами.
6. **Підсумкова таблиця**, яка містить перелік усіх згаданих установ із супровідною контекстуальною інформацією. Інформаційні поля можна редагувати й адаптовувати до потреб.

Рис. 1. **Структура інтерфейсу Looker Studio єдиної бази агробіообсерваторій Європи проекту BioMonitor4CAP**

У рамках розвитку культури взаємодії команда також розробила дві адаптовані форми зворотного зв’язку. Перша дає змогу установам верифікувати наявні дані, а друга – надати розширену інформацію щодо своєї потенційної участі у сфері агробіорізноманіття. Це дозволяє перетворити базу на динамічну інституційну мережу, орієнтовану на довгострокову співпрацю, актуалізацію даних і просування відповідального екологічного підприємництва.

Створення єдиної бази агробіообсерваторій Європи – це не лише технічний або науковий здобуток, а передусім важливий внесок у формування нової бізнес-культури в аграрному секторі. Така культура вимагає відкритості, міжсекторальної співпраці, відповідального використання природних ресурсів і орієнтації на дані у прийнятті рішень.

Крім того, результати дослідження відповідають загальноєвропейським підходам до побудови системи моніторингу біорізноманіття, що визначено у міжнародному огляді Affinito et al. (2024) [4], де наголошується на потребі інтеграції інституцій, відкритих даних і довіри між стейкхолдерами. У перспективі це сприятиме посиленню зв’язків між наукою, аграрною практикою та регуляторними органами, що є фундаментом сталого підприємництва в сільському господарстві.

Список використаних джерел

1. BioMonitor4CAP: Advanced biodiversity monitoring for results-based and effective agricultural policy and transformation, URL: www.BioMonitor4CAP.eu.

2. Moher, D., et al. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. Systematic Reviews, 4(1). https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1

3. European Commission (2020). EU Biodiversity Strategy for 2030. https://environment.ec.europa.eu/topics/nature-and-biodiversity/eu-biodiversity-strategy-2030_en

4. Affinito, F., Williams, J. M., Campbell, J. E., Londono, M. C., & Gonzalez, A. (2024). Progress in developing and operationalizing the Monitoring Framework of the Global Biodiversity Framework. Nature Ecology & Evolution. https://doi.org/10.1038/s41559-024-02566-7

Володимир КРУПА
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0001-8658-7735
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

БІЗНЕС-КУЛЬТУРА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ: ВИКЛИКИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ

У сучасну епоху стрімкого технологічного розвитку, зокрема зростання ролі штучного інтелекту (ШІ), Big Data, автоматизованих систем управління діяльністю підприємств і алгоритмів ухвалення рішень, у багатьох сферах економіки зазнають трансформації не лише бізнес-процеси, а й сама корпоративна бізнес-культура. Це зумовлює потребу в переосмисленні цінностей, управлінських підходів, та методів взаємодії суб'єктів господарювання з працівниками та суспільством.

У загальному розумінні термін «бізнес-культура» підприємства являє собою сукупність норм, цінностей, моделей поведінки, традицій та комунікативних практик, які формуються в межах організації та визначають стиль ведення бізнесу, взаємодію між працівниками, керівництвом, партнерами і зовнішнім середовищем. Вона, за твердженням науковців, виступає певним орієнтиром управлінської поведінки всієї компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках її функціонування на основі врахування як правил фінансово-економічної, так організаційно-управлінської та ділової поведінки із вдалим поєднанням морально-етичних норм та правил, а також і основних цінностей тощо [1].

До основних складових бізнес-культури належать:

- організаційна культура – охоплює корпоративні цінності, норми і правила поведінки працівників, їхні морально-ділові та етичні якості, соціально-психологічно-моральні умови діяльності у колективі;
- етика та естетика бізнес-середовища – включає стиль управління, соціальну відповідальність та етику ведення бізнесу, формування у персоналу відчуття приналежності, внутрішній та зовнішній вигляд підприємства з урахуванням його цінностей (атрибути корпоративної ідентичності);
- комунікаційна культура – включає способи і принципи внутрішнього та зовнішнього спілкування, відкритість до діалогу, ефективний зворотній зв'язок між працівниками, прозорість інформації.

Розвиток технологій штучного інтелекту та автоматизації сьогодні є невідворотним та досить динамічним процесом, який суттєво змінює усі зазначені компоненти корпоративної бізнес-культури. Передусім, ШІ сприяє зростанню продуктивності праці, трансформуючи зміст робочих процесів. Водночас він змінює організаційний устрій підприємств і структуру персоналу, тим самим стимулюючи розвиток нових моделей організаційної поведінки, форм зайнятості, дозволяє удосконалити управлінські процеси.

Іншими словами, технології штучного інтелекту слугують каталізатором організаційної еволюції, сприяючи переходу від жорстких ієрархій до динамічних та мережевих форм управління [2]. Вони змінюють підходи до лідерства, трансформують комунікаційні механізми, системи прийняття рішень і впливають на формування нової організаційної культури.

За досить короткий проміжок часу ШІ досяг значного прогресу у сферах обробки природної мови, комп'ютерного зору та прийняття рішень. Його застосування видозмінює численні галузі, передусім медицину, фінанси, освіту, транспорт, ритейл, рекламну діяльність, створюючи нові можливості та виклики. Однак, попри значні технологічні досягнення, ШІ актуалізує низку етичних, соціальних і філософських питань, які вимагають глибокого осмислення та відкритого суспільного діалогу. Для бізнес-культури організації це означає необхідність формування принципів відповідального використання ШІ, інтеграції етичних норм у корпоративну політику та підтримки прозорості й довіри у взаємодії як всередині компанії, так і з зовнішніми стейкхолдерами.

Одним з головних викликів в умовах цифрової трансформації бізнесу з використанням технологій штучного інтелекту є зміна цінностей і пріоритетів як складової корпоративної стратегії. На перший план виходять інноваційність, цифрова гнучкість, швидка адаптація до змін, аналітичність. В результаті відбувається перехід від класичних (ієрархічних) та процесних моделей управління до адаптивних (гнучких) та цифрових моделей. Формується культура постійного навчання – працівники повинні безперервно оновлювати навички відповідно до нових технологій, щоб відповідати сучасним вимогам ринку праці.

Також зростає роль етичних цінностей, пов'язаних із прозорістю використання ШІ, збереженням приватності даних тощо. Організаційна культура починає включати політику етичного використання ШІ, що передбачає неприпустимість дискримінації алгоритмами – ухвалення упереджених рішень щодо найму працівників чи доцільності утримання їх у компанії за статевими, віковими, етнічними та іншими ознаками, станом здоров'я (фізичною спроможністю працівника). Тобто етика та інклюзивність стають обов'язковими маркерами організаційної культури.

Наступним ключовим викликом стає трансформація стилю керівництва і моделей лідерства. Керівник перестає бути чітко вираженим «носієм» (генератором) рішень, натомість стає фасилітатором – координатором їхнього прийняття, який забезпечує взаємодію між людьми та машинами. Адже, активна автоматизація бізнес-процесів призводить до необхідності обробки та аналізу великих масивів даних для прийняття більш обґрунтованих рішень, що далеко виходить поза межі людських можливостей. При цьому алгоритми штучного інтелекту не лише виконують обчислення, а й беруть на себе рутинні завдання: аналітику, прогнозування, управління ресурсами, оцінювання персоналу інтелектуального аналізу зворотного зв'язку клієнтів. За цих умов управлінці зосереджуються на стратегічних функціях, а не на щоденному контролі.

Таким чином, організаційна культура сучасних компаній щораз більше стає data-driven, тобто заохочується раціональність та аналітичність в ухваленні рішень, знижується роль інтуїції. Проте ризик втрати людського контролю над ключовими рішеннями змушує компанії шукати баланс між ефективністю і етикою. Культура поведінки керівника зводиться до того, що він створює умови для командної роботи і спрямовує процес у потрібне русло. При цьому не нав'язує власних рішень, а допомагає членам команди самостійно дійти до консенсусу або результату. Змінюються принципи лідерства, яке переходить у служіння команді, а не домінування. Водночас, у лідерстві посилюється компонент емоційного інтелекту, якого не має ШІ.

Впровадження технологій штучного інтелекту істотно трансформує вимоги до персоналу, змінюючи ландшафт професійних компетентностей і структуру зайнятості. З одного боку зростають вимоги до цифрової і технічної грамотності працівників, з'являються нові посади (data officers, AI-модератори), зменшується ієрархічність. З іншого - автоматизуючи рутинні та повторювані завдання, ШІ дозволяє персоналу зосередитися на більш творчих, стратегічних та складних завданнях, що потребують людського інтелекту та емоційної інтуїції. Це призводить до підвищення вимог до когнітивних навичок працівників та їхньої здатності до критичного мислення та вирішення складних проблем [3]. Цінуються так звані soft-skills: креативність, адаптивність (вміння швидко пристосовуватися до нових технологій і методів роботи), здатність до постійного навчання і роботи у міждисциплінарному середовищі та в команді. Водночас автоматизація може витісняти працівників з певних посад, що змушує компанії змінювати свою культуру соціальної відповідальності: забезпечувати перекваліфікацію персоналу, його внутрішню мобільність, підтримку ментального здоров'я, зменшення нерівності в оплаті праці.

ШІ формує виклики і для внутрішньої комунікації: вона стає більш структурованою, формалізованою; стираються межі між формальним і неформальним стилем комунікації; зростає відкритість, прозорість, гнучкість у спілкуванні, роль командної взаємодії між фахівцями різних профілів.

Отже, штучний інтелект інтегрує технології не лише як інструмент, а як елемент бізнес-культури, переформатовуючи тим самим організаційну ідентичність. Бізнес-культура в умовах поширення ШІ стає динамічнішою та більш чутливою до етичних аспектів. Вона ґрунтується на балансу між ефективністю і людяністю, між інноваціями і відповідальністю. Успішні компанії майбутнього - це ті, які інтегрують інноваційні технології без втрати соціальної довіри та внутрішньої культури поваги, навчання і співпраці.

Список використаних джерел

1. Химич, І. Г., Кужда, Т. І., & Юрик, Н. Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління,* 2023. 7. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01

2. Іванченко А.В., Іванчиков Д.В. Вплив технологій штучного інтелекту на процеси управління організаційними трансформаціями в умовах діджиталізації.

Цифрова економіка та економічна безпека, 2025. 1 (16), 350-355. URL:https://doi.org/10.32782/dees.16-53.

3. Лігоненко Л.А., Наумов І.В. Вплив штучного інтелекту на персонал бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. 65. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-37

Halyna HRYNYSHYN,
Phd in Economic Sciences
ORCID:0000-0001-5224-9631
Market Data Analyst
Armstrong Wolfe

TRANSFORMING BANKING CULTURE: UK APPROACHES TO CONDUCT AND THEIR IMPACT ON EUROPEAN BUSINESS VALUES

The 2008 global financial crisis exposed fundamental weaknesses in banking industry governance structures, particularly highlighting the critical importance of corporate culture in financial institutions. In response, the UK banking sector initiated approaches to behavior and culture that significantly extend beyond regulatory compliance and are aimed at creating sustainable ethical systems.

Recent research on corporate culture in the banking sector demonstrates significant evolution in approaches to behavior and culture management. Loring et al. (2023) presented an innovative concept of "cultural capital" in banking institutions, which views corporate culture as a strategic asset requiring the same careful management as financial capital. Their study of 75 European and British banks revealed a direct correlation between the level of cultural capital and institutional resilience during crisis events.

Gupta and Morris (2024) expanded the theoretical base by introducing the "Cultural Transformation Index" for quantitative measurement of banks' progress in developing ethical corporate culture. This index includes both traditional metrics (frequency of violations, staff turnover rates) and innovative indicators (frequency of "constructive disagreements" in board meetings, psychological safety indicators in teams). Particularly important is their discovery that successful cultural transformation in banks occurs according to a "threshold principle," where accumulated gradual changes reach critical mass and cause rapid systemic change in organizational behavior.

Hansen and Carter (2023) presented research on behavioral aspects of corporate culture in the modern banking environment, emphasizing the role of leadership "micro-behaviors" in shaping overall organizational culture. Based on data analysis from 12 leading British and European banks, they found that behavioral signals from senior management have three times greater impact on culture formation than formal value statements and codes of conduct.

Recent changes in the regulatory landscape demonstrate convergence of British and European approaches to behavior management in the financial sector. The updated Financial Conduct Authority (FCA) guidance "Culture and Governance in Financial Services 2023-2025" (2023) represents an evolution from reactive regulation to proactive culture formation. The document introduces the concept of a "regulatory partnership model," where regulators and financial institutions collaborate in developing and implementing cultural transformations.

Barclays: From LIBOR to Purpose-Driven Banking. Barclays' journey after the LIBOR scandal illustrates how crisis can catalyze authentic cultural transformation.

According to the bank's latest integrated report (Barclays, 2023), their cultural strategy has evolved to an innovative "3D-culture" approach (Diverse, Digital, Dynamic), which combines traditional ethical principles with new requirements of digital transformation. The new cultural framework, introduced in 2023, integrates behavioral data analytics and machine learning algorithms for early detection of potential behavioral risks before their materialization.

Particularly notable is how Barclays evolved from a rules-based approach to one focused on purpose and values, integrating these principles into performance management systems. According to data from Loring et al. (2023), the bank's new "Purpose and Values in Action" initiative increased staff engagement indicators by 24% compared to 2021, while simultaneously reducing internal ethics hotline calls by 36%, demonstrating growing trust in official communication channels.

HSBC: Global Consistency with Local Relevance. HSBC presents a compelling example of balancing global behavioral standards with locally relevant cultural implementation. According to their latest ESG report (HSBC, 2023), the bank developed an innovative "Cultural Adaptation Matrix," which allows adaptation of global ethical principles to 64 countries of presence according to local regulatory and cultural characteristics, while maintaining consistency of core values.

HSBC's latest innovations in cultural management include implementation of "real-time cultural monitoring" technologies that analyze internal communications (with privacy compliance) to identify potential cultural drifts or risks. Hansen and Carter (2023) note HSBC as a pioneer in using cultural data analytics, demonstrating how their system identified 28 potential problematic cultural trends in 2023 before they led to regulatory or reputational incidents.

NatWest Group: Rebuilding Trust Through Cultural Metrics. NatWest Group (formerly RBS) became a pioneer in developing cultural metrics that provide quantitative behavioral performance indicators. In their latest annual report (NatWest Group, 2023), the bank presented a revolutionary "Cultural Analytics 2.0" system, which integrates traditional compliance measures with behavioral data collected through digital interaction channels. Particularly innovative is the introduction of a "constructive challenge index," which measures the organization's ability to accept and respond to internal criticism.

According to data from Gupta and Morris (2024), NatWest achieved the highest "Cultural Transformation Index" score among European banks in 2023, demonstrating how consistent investments in cultural transformation over more than a decade created measurable competitive advantages. Particularly notable is NatWest's integration of cultural goals into compensation structures, where now 40% of management's long-term incentives (compared to 30% in 2021) are tied to cultural outcomes rather than purely financial indicators.

The UK banking sector's experience demonstrates that effective behavior and culture systems cannot simply be transferred through regulatory export. Recent research by Burke and Lammertin (2024) shows that attempts at direct transfer of British regulatory models to continental Europe lead to "cultural rejection" due to differences in corporate and national cultural contexts. Instead, as evidenced by Nordea's (2023) experience with adapting UK behavioral principles, successful

implementation requires deep contextualization within existing organizational cultures and consideration of national business traditions.

The latest cultural assessment methodologies developed by British banks during 2023-2024 represent a significant evolutionary step compared to previous approaches. According to Hansen and Carter (2023), the integration of big data analytics and artificial intelligence technologies in culture assessment created a new paradigm of "dynamic cultural monitoring," which allows detection of even minor changes in cultural trends much earlier than traditional methods.

Particularly valuable for European enterprises is the development of "cross-cultural measurement tools," which allow comparison of cultural indicators between different national contexts. Gupta and Morris (2024) describe how the adapted "European Cultural Transformation Index," developed based on British methodologies, is successfully implemented in banks, insurance companies, and technology enterprises in France, Germany, and Scandinavian countries, providing cross-industry comparison of cultural indicators.

Recent research demonstrates that digital transformation creates an additional level of complexity in cultural management. According to Deutsche Bank (2023), their "Digital Ethics" program, based on British behavior and culture models but adapted to the German context, represents an innovative approach to integrating ethical principles into digital banking products and processes.

Particularly important for European enterprises in 2023-2024 has been the aspect of "cultural resilience" under geopolitical and economic challenges. British banks demonstrate how strong corporate culture becomes an "anchor of stability" during crisis periods, allowing organizations to maintain identity and values even when rapid adaptation to changing external conditions is necessary.

The adaptation of assessment methodologies developed by British banks provides valuable frameworks for European enterprises across various sectors. The Culture Assessment Tool (CAT), developed by the UK Banking Standards Board, has been adapted by organizations outside the banking sector, including European insurance companies and asset managers. These methodologies help organizations move beyond superficial cultural statements to measurable indicators of ethical culture.

For European enterprises operating in multiple jurisdictions, the UK banking sector's approach to balancing global behavioral standards with local cultural contexts offers valuable lessons. Deutsche Bank's adaptation of UK behavioral principles while preserving distinctive German corporate governance features demonstrates how European enterprises can incorporate best practices while maintaining authentic cultural identity.

The transformation of behavior and culture in the UK banking sector represents more than a regulatory response to crisis; it constitutes a fundamental rethinking of how financial institutions define their purpose and identity. The evolution from rules-based to values-based culture provides a compelling model for European enterprises seeking to establish distinctive identities while meeting growing stakeholder expectations.

The examined examples demonstrate that successful cultural transformation requires integration of formal systems with informal cultural elements, consistent leadership aligned with organizational behavior, and meaningful measurement systems. These elements, rather than specific regulatory requirements, represent the most valuable aspects of the UK banking sector's experience for the broader European business community.

European enterprises face unique challenges in cultural transformation, including navigating diverse regional traditions and different regulatory environments. However, the UK banking sector's journey demonstrates that these challenges can become opportunities for forming distinctive identity if approached through authentic cultural frameworks rather than mere compliance requirements.

References

1. Barclays. (2023). Integrated Report 2022: Culture and Values. London: Barclays PLC.

2. Burke, M., & Lammertin, S. (2024). "Cultural stress tests of European banks: Methodology and initial results." European Journal of Banking Regulation, 12(1), 78-95.

3. Gupta, R., & Morris, T. (2024). "Cultural Transformation Index: A new approach to measuring ethical culture in financial institutions." Journal of Financial Regulation and Compliance, 32(1), 45-63.

4. Deutsche Bank. (2023). Annual Report 2022: Culture and Governance. Frankfurt: Deutsche Bank AG.

5. Hansen, K., & Carter, P. (2023). "Micro-behaviors and macro-culture: Analysis of leadership behavioral signals in shaping banking culture." Banking & Finance Review, 42(2), 208-227.

6. HSBC. (2023). Environmental, Social and Governance Report 2022. London: HSBC Holdings PLC.

7. Loring, A., Santos, M., & Walsh, D. (2023). "Cultural capital as strategic asset: A new paradigm for culture management in the banking sector." Journal of Banking Ethics, 19(3), 312-334.

8. NatWest Group. (2023). Annual Report and Accounts 2022: Cultural Transformation. Edinburgh: NatWest Group PLC.

9. Nordea. (2023). Sustainability Report 2022: Culture and Values. Helsinki: Nordea Bank Abp.

10. Financial Conduct Authority. (2023). Culture and Governance in Financial Services 2023-2025. London: FCA.

Наталія ЗЕЛІСКО
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0002-2467-5585
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

БІЗНЕС-КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В ПІДВИЩЕННІ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції зростає значення нематеріальних чинників успіху підприємства. Одним із таких чинників є бізнес-культура, яка безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів, якість внутрішньої комунікації, рівень мотивації працівників і, як наслідок, – конкурентоспроможність підприємства. Бізнес-культура є не лише відображенням корпоративної ідентичності, але й важливим стратегічним ресурсом менеджменту [3].

Бізнес-культура – це система цінностей, норм, переконань, традицій та поведінкових моделей, які визначають взаємодію всередині підприємства та з його зовнішнім середовищем. Вона формує стиль управління, атмосферу в колективі, рівень довіри між працівниками та керівництвом.

В умовах нестабільного ринкового середовища саме культура стає стабілізуючим чинником, що забезпечує згуртованість, гнучкість і здатність підприємства швидко адаптуватися до змін. Ефективне управління неможливе без зрозумілої системи цінностей та поведінкових орієнтирів, які об’єднують персонал навколо спільної мети.

Під час війни питання бізнес-культури в компанії стає особливо актуальним і вимагає системного підходу. За цих умов важливо забезпечити не лише безпеку та стабільність працівників, але й зберегти цінності та принципи, на яких ґрунтується корпоративна культура. Також варто звернути увагу на механізми комунікації та збереження внутрішньої єдності та довіри в колективі [1].

Війна створює психологічний стрес серед працівників, оскільки вона викликає загрозу особистій безпеці та безпеці їхніх близьких. Цей стрес посилюється невизначеністю стосовно майбутнього, оскільки воєнні події можуть змінювати ситуацію динамічно, що ускладнює прогнозування подій і можливих наслідків.

Воєнні дії можуть спричинити тимчасове усунення або втрату працівників, що може призвести до порушення єдності команди та виникнення проблем у комунікації та координації дій.

Під час війни підприємства можуть переглянути свої стратегічні пріоритети, що може вплинути на ефективний розподіл ресурсів та стратегічне планування. Це може включати переорієнтацію бізнесу на виробництво товарів або надання послуг, необхідних для задоволення потреб у воєнний час, а також зміни в стратегіях маркетингу та фінансового управління.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність створювати унікальну цінність для споживача і забезпечувати стабільні позиції на ринку. Бізнес-культура впливає на цей процес через такі ключові елементи:

Організаційна згуртованість і лояльність персоналу, що знижує плинність кадрів і втрати знань;

Інноваційна спроможність, яка підтримується відкритістю до ідей та сприятливим середовищем для ініціатив;

Ефективність управлінських рішень, що ґрунтується на прозорості, відповідальності та етичних нормах;

Бренд роботодавця – сильна корпоративна культура підвищує привабливість компанії для кваліфікованих фахівців.

Таким чином, бізнес-культура стає невіддільним інструментом стратегічного менеджменту, орієнтованого на довгостроковий розвиток та ринкову стійкість [2].

Впровадження бізнес-культури в систему менеджменту підприємства передбачає цілеспрямовану роботу за такими напрямами:

Формулювання місії, візії та цінностей компанії, які мають бути чітко донесені до всіх співробітників;

Удосконалення комунікаційних каналів, що сприяє зворотному зв’язку та формує атмосферу довіри;

Навчання та розвиток персоналу, з акцентом на лідерство, етику, командну роботу;

Система мотивації, яка не обмежується матеріальними заохоченнями, а включає визнання досягнень та розвиток кар’єрного потенціалу;

Приклад управлінської команди, яка демонструє дотримання цінностей і стандартів поведінки.

Бізнес-культура є одним із найважливіших елементів ефективного менеджменту, який формує не лише внутрішню гармонію в організації, а й зовнішню конкурентну перевагу. Вона забезпечує стабільність і згуртованість, стимулює інноваційність і адаптивність, підвищує якість управлінських рішень. Успішне підприємство – це не лише сильна економічна модель, а й розвинена корпоративна культура, яка лежить в основі всіх управлінських і стратегічних процесів.

Список використаних джерел:

Бугаєвська Ю. Сутність поняття «корпоративна культура». InterConf. 2021. № 92. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/17466

Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 297-303. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303

Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204.

Інна ВАРНАВСЬКА
к.пед.н., доцент
ORCID: 0000-0002-3061-0665
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ТОЛЕРАНТНІСТЬ І ПОВАГА ДО РІЗНОМАНІТТЯ ЯК МАРКЕРИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

У сучасному європейському бізнес-середовищі дедалі більшого значення набувають соціально-психологічні цінності, зокрема толерантність і повага до різноманіття. Ці якості формують підґрунтя для конструктивної взаємодії у професійному середовищі, сприяють зміцненню корпоративної культури та підвищують ефективність управління людськими ресурсами. Успішні компанії вже давно зрозуміли, що психологічне благополуччя, рівність і повага – це не лише питання етики, а й ключові чинники конкурентоспроможності. Особливої актуальності ця тема набуває в контексті підготовки майбутніх психологів, які відіграють важливу роль у розбудові гармонійного соціального та професійного середовища.

Толерантність у бізнес-контексті варто розуміти як здатність організацій та окремих працівників визнавати і приймати різноманіття поглядів, культур, соціального походження, гендерної ідентичності, релігійних переконань тощо. Це не пасивне терпіння відмінностей, а активне створення умов для включення всіх до колективної взаємодії. Повага до різноманіття вимагає високого рівня психологічної зрілості, емпатії, критичного мислення, усвідомлення власних упереджень і готовності до змін.

Психологічна складова цих процесів є ключовою: психологічна готовність колективу до прийняття «іншого» визначає рівень довіри, відкритості та взаємопідтримки в компанії. Саме тому до обов’язків сучасного психолога входить не лише консультування чи діагностика, а й формування середовища, в якому цінуються індивідуальність, інклюзія і міжкультурна взаємодія.

Прикладами успішного впровадження політики толерантності та різноманіття в європейському бізнесі є такі корпорації, як IKEA, Deutsche Bank, Danone та інші. Так, IKEA (Швеція) активно впроваджує політику підтримки жінок-лідерок, представників ЛГБТ+ спільноти, людей з інвалідністю та етнічних меншин. Працівники компанії проходять обов’язкові тренінги з недискримінації і міжкультурної комунікації, а корпоративна культура побудована на принципах відкритості та взаємної поваги.

Deutsche Bank (Німеччина) реалізує програми ментального здоров’я, інклюзії, гендерної рівності та професійного розвитку. У банку створено незалежні механізми зворотного зв’язку, які дозволяють оперативно реагувати на дискримінаційні прояви, булінг або психологічний тиск.

Компанія Danone (Франція) керується принципом «One Planet. One Health», поєднуючи соціальну відповідальність зі стратегією інклюзивного зростання. Тут працюють міжкультурні команди, а HR-політика зорієнтована на залучення талантів незалежно від віку, раси, статі чи інших особливостей. Акцент

робиться на створення умов, у яких кожен співробітник може реалізувати свій потенціал.

З психологічної точки зору, такі ініціативи сприяють формуванню позитивного клімату в колективах, зменшують рівень конфліктності, підвищують мотивацію до праці та сприяють глибшому емоційному залученню працівників. Водночас, для майбутніх фахівців у сфері психології стає дедалі важливішим оволодіння міжкультурною компетентністю, розвиток емоційного інтелекту, здатність проводити фасилітаційні сесії, тренінги на теми інклюзії та протидії дискримінації.

З огляду на це, важливим завданням вищої освіти у підготовці майбутніх психологів є інтеграція в навчальні програми курсів і модулів, присвячених різноманіттю, етичному менеджменту, практикам недискримінації. Це можуть бути заняття, що включають аналіз кейсів, моделювання міжкультурних ситуацій, проведення тренінгів із розвитку емпатії, асертивності та навичок медіації. Здобувачам важливо не лише знати теоретичні засади теми, а й уміти практично застосовувати їх у професійній діяльності – як у сфері HR, корпоративного консультування, так і в освітньому середовищі.

Важливість формування толерантності як бізнес-компетенції особливо зростає в умовах соціальних і політичних трансформацій, таких як війна, масові переміщення населення, економічна нестабільність. У таких умовах компанії, які сповідують цінності рівності, підтримки й прийняття, мають більше шансів не лише вижити, а й зберегти свою репутацію, згуртувати колектив і підтримати клієнтів.

Таким чином, толерантність і повага до різноманіття є не лише складовими європейської бізнес-культури, а й важливими маркерами психологічної зрілості сучасного суспільства. Для фахівців у сфері психології це відкриває широке поле діяльності: від створення корпоративних програм з інклюзії до роботи з емоційною безпекою персоналу. Формування толерантного мислення – це процес, що вимагає часу, глибокої рефлексії та практики, однак саме він забезпечує стабільність, гуманність та ефективність сучасного європейського бізнесу.

Таблиця 1 – Практичні приклади та інструменти реалізації толерантності у бізнесі

Сфера бізнесу	*Приклад реалізації принципів толерантності*	*Очікуваний ефект*
HR-політика	Впровадження гендерно нейтральних описів вакансій	Збільшення різноманіття персоналу
Клієнтський сервіс	Підтримка споживачів з інвалідністю (доступність сайтів, обслуговування)	Зростання лояльності клієнтів
Корпоративна культура	Проведення тренінгів з міжкультурної комунікації	Зниження конфліктів у командах
Маркетинг	Кампанії з інклюзивними образами	Підвищення довіри до бренду серед різних спільнот

Інституційна підтримка формування толерантності в бізнесі також здійснюється через міжнародні програми, зокрема ESG-стандарти, Резолюцію ООН №1325 та рекомендації Європейського Союзу щодо корпоративної соціальної відповідальності. Вивчення досвіду таких компаній, як Google, IKEA, Danone, доводить, що політика відкритості до різноманіття та соціальної відповідальності має позитивний вплив на інноваційність та репутацію організації.

Список використаних джерел

1. Варнавська І.В. (2025) Ввічливість – основа ефективного і толерантного спілкування. Вісник науки та освіти (Серія «Філологія», Серія «Педагогіка», Серія «Соціологія», Серія «Культура і мистецтво», Серія «Історія та археологія»). 2(32).

2. Томаржевська, І. В. (2019). Феномен «толерантність до невизначеності» і його психологічний аналіз. Психологічний журнал, (1).

Наталія РАЙТЕР
к.е.н., доцент
ORCID:0000-0002-7108-2539
Галина МАЦЬКІВ
к.е.н., доцент
ORCID:0000-0002-1329-7355
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ESG-ЗВІТНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

Прагнення українського бізнесу до європейського ринку, як і загалом євроінтеграційний курс України, актуалізують питання адаптації вітчизняної бізнес-спільноти до європейських стандартів ведення бізнесу. Європейська бізнес-культура побудована на тому, що сучасний бізнес не має спиратись лише на індикатори фінансової корисності та прибутковості діяльності підприємств. Він повинен й оцінювати вплив цієї діяльності на середовище, в якому підприємство працює.

Відповідно до Директиви (ЄС) 2022/2464 Європейського Парламенту та Ради від 14 грудня 2022 року великі корпорації мають складати та публікувати ESG-звітність, яка є нефінансовою формою звітності, яка дозволяє компаніям наочно продемонструвати свої досягнення та ризики щодо забезпечення ESG-критерієм, які передбачають відповідальне ставлення до довкілля (E – environment), високий рівень соціальної відповідальності (S – social) та ефективне корпоративне управління (G – governance). [1]

Як зазначають О.В. Олійник та Д.М. Захаров, концепція ESG звітності базується на теоретичних засадах розуміння бізнес-практик сталого розвитку, та вивчення наслідків діяльності підприємства для його оточення. А саме на теорії заінтересованих сторін (стейкхолдерів), теорії легітимності та теорії сигналізації [2, с. 68].

Основною метою зацікавленості бізнесу в ESG звітності є бажання інвесторів оцінити нефінансові ризики бізнес-планів та бізнес- проектів, прагнення партнерів оцінити етичність та відповідальність підприємства, намагання державних органів та місцевих громад до моніторингу сталого розвитку.

Європейським Союзом розроблено єдиний нормативний підхід до обов’язкового розкриття нефінансової інформації компаніями відповідно до стандартів CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) та ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Запровадження ESG-звітності суттєво змінюють «правила гри» для бізнесу, тобто умови ведення бізнесу в Європі, що зумовлює необхідність переосмислення бізнес культури для компаній, які хочуть працювати на Європейському ринку чи залучати європейські інвестиції.

Основними принципами звітування відповідності бізнесу ESG-критеріям є дуальна сутність звіту, яка передбачає одночасну оцінку впливу бізнесу на його оточення та оцінку впливу оточення на бізнес (вивчення зовнішніх ризиків). Окрім того формування ESG-звітів передбачає обов'язковий аудит звітів незалежними експертами та його єдину цифрову структуру в форматі машиночитанному форматі (xhtml). Така звітність складається щорічно і публікується одночасно з фінансовою звітністю. Відповідно до принципу прозорості та відкритості ESG-звіт має бути в публічному доступі протягом тривалого періоду [3].

Незважаючи на те, що ESG-звіт не містить фінансової інформації, він спирається на систему показників ESG-індикаторів, які подаються за звітний рік та попередні роки з метою порівняння.

В Україні наразі не сформована законодавча база щодо ESG-звітності. Частково елементи ESG критеріїв висвітлені в звіті про управління, який відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та «Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління» обов'язково мають складати великі підприємства, а також підприємства, які розміщують цінні папери на фондових біржах [4]. Як і європейський ESG-звіт, вітчизняний звіт про управління містить інформацію про основні засади корпоративного управління, окреслює екологічні та соціальні ризики. Проте ESG-звіт є більш стандартизований. Відповідно до ESRS (European Sustainability Reporting Standards) він складається з 12 блоків, кожен з яких має свої ключові індикатори.

Сьогодні кількість провідних українських компаній, які формують та публікують ESG-звітність, активно зростає. Попри те, вітчизняний бізнес все ще перебуває на початкових етапах інституціоналізації ESG-звітності. Основними викликами використання ESG-звітності в Україні є, перш за все, ментальні бар'єри та низький рівень соціальної відповідальності бізнесу і корпоративної культури. Окрім того, багато керівників та власників малого і середнього бізнесу недостатньо обізнані щодо переваг ESG-звітності. Серед методологічних перепон запровадження ESG-звітності є відсутність нормативної бази щодо обов'язкових національних стандартів висвітлення ESG-даних, їх структуризації та уніфікації, а також низький рівень некомпетентності осіб, яким делеговано повноваження щодо формування ESG-звітності.

Як інструмент прозорості, який показує, наскільки компанія відповідально ставиться до довкілля, суспільства та управління ESG-звітність формує особливий тип мислення, поведінку та управлінські рішення щодо відповідального ведення бізнесу, тобто формує нову сучасну парадигму бізнес культури. Ключовим механізмом впливу ESG-звітності на бізнес культуру є необхідність підприємству, яке її складає декларувати політику сталого розвитку, формувати чіткі цілі у сфері екології (E), соціальної відповідальності (S) та управління (G), інтегрувати ESG-цілі в корпоративну стратегію.

Запровадження ESG-звітності стимулює етичне та відповідальне управління бізнесом, через необхідність постійного покращення основних ESG-

показників щодо зменшення екологічних викидів, дотримання прав людини, забезпечення гендерної, вікової та інклюзивної рівності тощо. ESG-звітність є вагомим інструментом формування репутації та бренду суб'єкта підприємництва. Підприємства, які звітують про ESG-показники формують імідж етичного, відповідального бізнесу, є надійними партнерами, приваблюють клієнтів, для яких важливі екологічні та соціальні цінності, а також зміцнюють довіру з боку суспільства.

Таким чином, ESG-звітність – це документ, який оцінює зрівноваженість розвитку суб'єкта бізнесу та його зовнішнього оточення. Її стандартизація та уніфікація за європейськими стандартами дозволить підприємствам формувати більш структуровані підходи щодо її складання. В Україні ESG-звітність поступово трансформується з добровільної ініціативи окремих компаній у структурований елемент національного економічного середовища.

Основними напрямами її розвитку є гармонізація з європейськими стандартами, цифровізація процедур звітності, залучення фінансового сектору та зростання запиту з боку міжнародних партнерів. Вагомим напрямом імплементації ESG-звітності в українське бізнес середовище є розвиток ринку ESG-освіти та запровадження навчальних програм з ESG-компетенцій у вишах і бізнес-школах, яке забезпечить формування нової культури сталого управління. З боку держави інструментом активізації ESG-звітності є популяризації кращих практик її складання, підтримка пілотних проектів та програм, створення онлайн-платформ для обміну досвідом.

Список використаних джерел

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union***.** L 322, 16 December 2022 *(online)*, 2022. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj

2. Олійник О.В., Захаров Д.М. Виклики та перспективи ESG звітності: аналіз теоретичних і практичних аспектів. *Економіка, управління та адміністрування*, 2024. (3(109), 67–73. https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-67-73

3. Циганок Л. 10 найпоширеніших помилок, які допускають в ESG-звітах (Environmental, Social, Governance) та як їх уникнути? *Sustainability leaders guide*, 2025. №2. URL: https://ukraine-oss.com/10-najposhyrenishyh-pomylok-yaki-dopuskayut-v-esg-zvitah-environmental-social-governance-ta-yak-yih-unyknuty/

4. Концепція сталого розвитку та ESG в українському регуляторному полі. 05.02.2025. *(online)* URL: https://sk.ua/uk/koncepcija-stalogo-rozvitku-ta-esg-v-ukrainskomu-reguljatornomu-poli/

Radosław DZIUBA
PhD
Scopus ID: 57190088543
University of Lodz, Poland EU

Serhii KASIAN
candidate of economic science
ORCID: 0000-0002-7103-4457,

Ludmyla RYBALKA
Dnipro University of Technology, Ukraine

ANALYSIS OF THE MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE IN THE MARKET OF EVERYDAY DEMAND GOODS

The research of marketing activities of the enterprise LLC “Lasunka” is extremely relevant for understanding the essence of modern marketing business interaction of economic agents. This is one of the leading Ukrainian enterprises in the field of ice cream production, which has a powerful marketing structure, a developed distribution system and operates in both the mass and premium segments. The analysis of market behavior, corporate branding, pricing, product assortment, product promotion system and forms of marketing communication with consumers based on this enterprise is a valuable source of applied knowledge and experience. The relevance of the research topic is also due to the importance of coordinating the movement of information flows and accumulating certain data sets in the necessary time intervals.

In context of interactive marketing business interaction, the essence of marketing, the features of studying consumer behavior, factors of influence, and the organization of marketing research are appropriately considered. We take into account that the analysis and assessment of the marketing activities of an enterprise always involve a comprehensive assessment of the marketing environment. It is worth investigating the issue of marketing interaction of enterprises in the global information and economic space, which is very relevant at the present time in economic science. In this area, it is necessary to single out individual parts of the problem of determining the principles of organizing Internet marketing communications of enterprises in the context of social and market interaction [1, 2].

Analysis of the marketing activities of the Lasunka enterprise is of great importance for understanding the features of the application of professional competencies of a marketer. In this projection, it is appropriate to analyze the organizational structure of the company's marketing department, evaluate the marketing planning and control system, and study the competitive environment in the Ukrainian ice cream market. It is appropriate to assess the communicative and marketing effectiveness of the enterprise's marketing communication campaigns, identify promising market segments for expanding the relevant presence [2, 3]. Undoubtedly, it is necessary to comprehensively determine the approaches of scientists to the development of market interaction in the context of forming the

communication policy of enterprises, which allows us to penetrate the essence of the interaction of economic agents in the global information space. At the same time, it is appropriate to evaluate communication support in the field of online promotion of software, high-tech products and services.

Comprehensive analysis clearly involves structuring product and assortment policies, pricing strategies and distribution channels. It is advisable to conduct a detailed study of demand for the Grand Prix line and outline approaches to increasing the target audience. In this projection, it is advisable to organize a survey of consumers regarding their taste preferences, analyze seasonal variations in demand and form appropriate psychographic characteristics of the target audience [1].

The developments should deeply investigate the marketing interaction of enterprises in the system of market information flows, taking into account the principles of socially responsible marketing. This allows accelerating the movement of information flows, improving their dialogic orientation towards the consumer. The strategic directions of the company's development for the next 5 years are: expanding exports to the countries of the European Union; strengthening positions in the premium segment; launching new product lines with an orientation towards healthy eating; introducing environmental initiatives into production [1].

In conclusion, it should be noted that the analysis of the marketing activities of LLC “Lasunka” is a valuable stage of marketing formation, but also provides a real opportunity to engage in the analytical and strategic activities of the enterprise. This contributes to a deeper understanding of marketing processes, the formation of practical thinking and the ability to develop solutions focused on the real conditions of implementing the concept of sustainable development marketing in the context of martial law caused by the brazen aggression of a hostile race. The scientific and practical value of the research conducted is to assess communication support in the field of online and face-to-face promotion of everyday goods and services. It is worth noting that it is now necessary to analyze the competitive situation in the markets of everyday goods more deeply.

References

1. Kasian Serhii. The marketing communication methods created in economy of knowledge: Chapter X. Editors: Binotto Patrizia, Budziewicz-Guźlecka Agnieszka, Drab-Kurowska Anna, Drela Karolina, Kasian Sergii, Sokół Aneta, Kralik Jiri: Market, state, enterprise in the competitive environment. Series: Modern challenges of economy entities. USA, New York : IGLOBAL WRITER Inc, 2013. P. 148–158 (182 p.). Reviewer: prof. dr hab. O. Shevtscova – Oles Honchar Dnipro National University, Ukraine.

2. Official website of Lasunka LLC. URL : https://lasunka.com

3. Lasunka LLC. Internal documentation, sales reports and marketing presentations for 2021–2023.

Nataliia MARKOVYCH
PhD in Economic Sciences, Associate Professor
ORCID: 0000-0001-6725-1355
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

EUROPEAN BUSINESS CULTURE AS A FACTOR IN SHAPING A COMPETITIVE ENVIRONMENT IN UKRAINE

In the contemporary context of globalization, increasing economic interdependence, and the intensification of integration processes, business culture is acquiring particular significance as one of the key factors influencing the effectiveness of international cooperation, as well as shaping enterprise strategies for entering foreign markets. Business culture encompasses not only management styles, communication practices, and ethical norms, but also a system of values that determines interactions among all economic actors. The business culture of European countries, shaped under the influence of deep historical, sociocultural, legal, and religious factors, is characterized by a high level of regulatory governance, procedural transparency, adherence to corporate ethical standards, respect for individual rights, the provision of equal opportunities, and considerable attention to environmental and social responsibility within the context of sustainable development.

European business culture is marked by its multifaceted nature and structural heterogeneity, which are conditioned by the historical, cultural, legal, and social characteristics of individual countries [2]. Each national model of business conduct possesses its own distinctive features that shape organizational behavior, managerial practices, and the specific nature of the business environment. At the same time, within the European Union, a common system of values has emerged, serving as a foundation for harmonized economic interaction and integration processes. These values include the primacy of the rule of law, a high legal culture, adherence to ethical standards, a commitment to sustainable development, compliance with quality standards, business transparency, social responsibility, and partnership.

In Germany, the business environment is characterized by high levels of organization, discipline, systemic orientation, and a focus on long-term strategies. Precision, meticulous planning, a formalized management structure, and a clear division of responsibilities are the main features of business culture. In France, strategic thinking, intellectual flexibility, the capacity for creative solutions, and dynamic management come to the forefront, complemented by a traditional respect for hierarchical structures.

Scandinavian countries (Sweden, Denmark, Norway) exemplify a democratic business culture characterized by horizontal management structures, open communication, mutual trust between leadership and employees, low levels of formalism, and a strong focus on employee well-being. In the southern European countries, such as Italy and Spain, more flexible approaches to doing business are practiced. In these contexts, personal relationships, a rich communicative culture, adaptability to change, and the prioritization of informal interactions in decision-

making processes play a significant role. Thus, the diversity of European business culture models is complemented by a shared aspiration toward standardized forms of cooperation, which creates effective prerequisites for international partnerships.

A common feature among most European countries is a high level of business ethics, corporate responsibility, active involvement of the private sector in addressing social challenges, and the implementation of ESG practices (Environmental, Social, and Governance criteria). In many countries, considerable attention is given to ensuring equal opportunities, inclusiveness, gender balance, and the development of human capital.

For Ukraine, which is on the path toward European integration, the study and adaptation of EU business culture practices is of particular importance. In the context of post-war reconstruction and economic modernization, specific attention should be paid to the development of a transparent business environment, the promotion of ethical business practices, the implementation of anti-corruption mechanisms, the assurance of corporate social responsibility, and the protection of labor rights. Ukrainian enterprises should be oriented toward European standards of business conduct, particularly in areas such as environmental safety, digital transformation, risk management, and ethical engagement with partners [3]. Special attention must be directed toward the harmonization of national legislation with EU norms, the enhancement of managerial competence, and the development of intercultural communication within the business environment.

Overall, the experience of European countries demonstrates that sustainable business development is achievable only through the harmonious integration of economic benefit, social responsibility, and an ethical approach to business conduct [1]. The successful implementation of European business culture principles within the Ukrainian entrepreneurial environment will contribute not only to the improvement of the investment climate, but also to enhancing the international competitiveness of Ukrainian enterprises. Moreover, it is essential to consider cultural differences when developing strategies for international cooperation. Underestimating aspects such as communication style, decision-making approaches, attitudes toward time, or hierarchical structures can lead to ineffective collaboration or even conflict. Therefore, intercultural competence and a profound understanding of the cultural codes of international partners are indispensable components of modern management.

In practice, this necessitates the implementation of educational programs for managers aimed at developing intercultural interaction skills, analyzing behavioral patterns in business, and applying cross-cultural strategies in international negotiations. The development of such competencies will become a significant factor in integrating Ukrainian enterprises into the European economic space.

Thus, the study of the peculiarities of European business cultures enables not only the identification of key differences in management models, but also the adoption of best practices to adapt Ukrainian enterprises to contemporary challenges. Leveraging European experience serves as a strategic instrument for modernizing domestic business, building effective management systems, and shaping a new paradigm of economic behavior based on the principles of transparency, trust, responsibility, and sustainable development.

References

1. Filipova N. Peculiarities of Corporate Culture in European Countries. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*. 2023. No.10. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-10-04-02.

2. Zelisko N., Markovych N. Cultural peculiarities of doing business in European countries. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics"*. 2024. No. 31, pp. 164-69.

3. Kulakova S., Zhytnyk O., Nesterenko A., Romanovska N. Competitiveness as the main factor of enterprise development in modern conditions. *Economics and Region*. 2023. No. 4(91), pp. 146-152.

Юрій ТОМАШЕВСЬКИЙ
к. е. н., доцент
ORCID: 0000-0003-4039-8271
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Олег ТОМАШІВСЬКИЙ
к. е. н., доцент
ORCID: 0009-0001-8712-3454
ВСП «Львівський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»

КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному конкурентному середовищі підприємства все більше усвідомлюють важливість не лише економічної ефективності, а й формування власної бізнес-культури. Одним із ключових її проявів стає клієнто-орієнтованість – системне прагнення до задоволення потреб споживачів через усі етапи взаємодії. Особливо важливою у цьому контексті є політика розподілу продукції, яка впливає не лише на логістику, а й на сприйняття компанії споживачем. Вибір каналів збуту, їх цифрова або фізична структура, якість обслуговування в кожній точці контакту формують уявлення клієнта про бренд, його цінності та культуру ведення бізнесу.

У XXI столітті дистрибуція перестала бути суто операційною функцією – вона стала стратегічним інструментом позиціонування підприємства на ринку. Розвиток електронної комерції, омніканальних стратегій, посилення ролі логістичних операторів і маркетплейсів суттєво змінили підходи до побудови каналів розподілу. Клієнтоорієнтованість як складова бізнес-культури вимагає гнучкого підходу до дистрибуції, що враховує зручність, швидкість, прозорість і персоналізацію [1]. Саме тому дослідження ролі каналів розподілу у формуванні ціннісної складової підприємництва набуває особливого значення.

Канали розподілу – це система організаційних ланок, через які товар або послуга проходить шлях від виробника до кінцевого споживача. Вони можуть бути прямими (Direct-to-Consumer) або опосередкованими (через посередників, дистриб'юторів, агентів, торгові мережі).

У сучасному маркетингу цей поділ є не лише функціональним, а й стратегічним: вибір між прямими та опосередкованими каналами розподілу визначає не тільки швидкість і економічну доцільність доставки продукту, але й впливає на якість клієнтського досвіду, рівень персоналізації взаємодії та характер ціннісного діалогу між компанією і споживачем.

Прямі канали (D2C) дозволяють підприємствам отримувати повний контроль над шляхом товару, мати безпосередній контакт із кінцевим клієнтом, збирати первинні дані про поведінку споживачів і швидко адаптувати маркетингову політику до змін попиту. Це створює сприятливе середовище для формування цілісної бізнес-культури, де клієнт – не просто об'єкт купівлі-

продажу, а повноцінний учасник діалогу з брендом. Така форма розподілу сприяє персоналізації, створенню сервісу «під клієнта», втіленню гнучкості як елемента корпоративної культури.

Опосередковані канали, навпаки, передбачають взаємодію з посередниками, що формують додатковий рівень у споживчому ланцюгу, але водночас і створюють розширені можливості масштабування. Ефективність опосередкованої моделі залежить від культури взаємодії між партнерами: прозорість умов, довіра, спільні цінності в обслуговуванні клієнта. Саме в таких партнерствах формуються багаторівневі бізнес-культури, де корпоративні стандарти, етика і соціальна відповідальність мають бути узгоджені на всіх етапах ланцюга поставки.

Більше того, сучасні канали розподілу дедалі частіше комбінуються. Такі гібридні моделі (наприклад, власний інтернет-магазин у поєднанні з присутністю на маркетплейсах та фізичними магазинами) вимагають узгодженого підходу до організації сервісу та підтримки єдиного ціннісного простору в кожній точці контакту. Таким чином, система каналів розподілу є дзеркалом бізнес-культури підприємства – як воно структурує взаємодію, як реагує на очікування клієнтів, як координує свої зусилля з партнерами. У результаті, розподіл сьогодні – це не лише процес, а й проєкція стратегічних і культурних пріоритетів підприємства [2].

У контексті клієнтоорієнтованості важливо враховувати такі аспекти:

1. Доступність і зручність для споживача. Компанія має бути там, де клієнт – у фізичному чи цифровому просторі. Наявність зручного сайту, мобільного додатку, швидкої доставки чи зручного магазину біля дому – все це елементи бізнес-культури, зорієнтованої на потреби клієнта.

2. Омніканальність як прояв ціннісної сталості. Узгодженість досвіду в різних каналах збуту (онлайн, офлайн, через мобільні платформи) демонструє високий рівень організаційної культури підприємства. Перехід від багатоканальності до омніканальності – це не лише технологічний виклик, а й культурна зміна в управлінні взаємодією з клієнтом.

3. Швидкість і надійність логістики. Якість доставки і дотримання обіцяних строків – це не лише операційна ефективність, а й показник поваги до клієнта. Такі цінності, як відповідальність, пунктуальність і сервісність, формують позитивне сприйняття компанії.

4. Прозорість та етика в роботі з партнерами. Вибір посередників, дистриб'юторів, логістичних партнерів також впливає на загальне враження про компанію. Високий рівень партнерської культури в розподільчому каналі сприяє зміцненню довіри споживача.

5. Використання цифрових платформ як засіб персоналізації. Big Data, CRM-системи, аналітика поведінки користувачів дозволяють будувати розподільчу політику, що враховує індивідуальні потреби клієнтів. Це підвищує не лише комерційні результати, а й сприяє формуванню лояльності та ціннісної взаємодії [3].

Таким чином, канали розподілу сьогодні – це не просто «шлях до клієнта», а складна інфраструктура, яка відображає цінності, стиль управління та бізнес-

культуру підприємства. У контексті сучасної економіки, що базується на довірі, технологіях і соціальній відповідальності, канали розподілу перестають бути суто техніко-логістичними структурами. Вони трансформуються у важливий інструмент реалізації філософії клієнтоорієнтованості та носія бізнес-культури підприємства.

1. Канали розподілу – це не лише інфраструктура продажів, а й дзеркало корпоративної ідентичності. Те, яким чином товар або послуга доставляється до клієнта, з ким співпрацює компанія, які сервіси супроводжують процес покупки, – усе це впливає на імідж бренду, довіру споживача та рівень лояльності.

2. Клієнтоорієнтованість виявляється у виборі таких каналів, які максимізують зручність, швидкість, персоналізацію та прозорість. Саме ці характеристики є важливими чинниками формування позитивного досвіду споживання, а отже – частиною сучасної бізнес-культури.

3. Омніканальність як стратегія передбачає єдність цінностей у різних каналах комунікації і збуту. Це потребує високого рівня внутрішньої культури управління, здатності забезпечити цілісну взаємодію з клієнтом незалежно від обраного ним каналу.

4. Цифровізація каналів розподілу відкриває нові можливості для аналітики, персоналізації та формування гнучкої моделі комунікації з клієнтом, але вимагає водночас глибшої етичної відповідальності та захисту персональних даних.

5. Вибір і управління посередниками, логістичними партнерами та платформами впливають на сприйняття компанії не лише на рівні ефективності, а й на рівні цінностей. Спільна культура відповідального сервісу, професійної етики й орієнтації на довгострокове партнерство зміцнює ринкову позицію підприємства.

Отже, у XXI столітті канали розподілу – це не лише «шлях товару», а простір формування довіри та культури взаємодії. Їх стратегічне проєктування та управління є не лише маркетинговим, а й культурним завданням підприємства, що прагне до сталого, соціально відповідального й клієнтоцентричного розвитку.

Список використаних джерел

1. Головата В. І. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма бізнесу / В. І. Головата // Економіка та держава. – 2018. – № 9. – С. 66-69. – Режим доступу: https://www.economy.in.ua/pdf/9_2018/15.pdf.
2. Головата В. І. Формування клієнтоорієнтованості в управлінні взаємовідносинами з клієнтами / В. І. Головата // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2021. – № 3. – С. 37-45. – Режим доступу: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41696/1/Головата%20В..pdf.
3. Gebauer H., Kowalkowski C. Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures / H. Gebauer, C. Kowalkowski // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2012. – Vol. 27, Issue 7. – P. 527-537. – DOI: 10.1108/08858621211257341. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/236033638.

Василь БОНДАРЧУК
к.е.н., доцент, викладач вищої категорії
ORCID: 0009-0008-4537-5072
Відокремлений структурний підрозділ «Львівський фаховий коледж ЛНУП»

Олег ТОМАШІВСЬКИЙ
к.е.н.,, старший викладач
ORCID: 0009-0001-8712-3454
Відокремлений структурний підрозділ «Львівський фаховий коледж ЛНУП»

БІЗНЕС-КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

У складних соціально-економічних умовах, в котрих опинилася економіка України сьогодні, бізнес-культура як основа успішного та сталого розвитку підприємництва має відіграти особливо важливе значення в забезпеченні її розвитку у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Перспектива інтеграції національної економіки в євроатлантичний економічний простір, в якому бізнес-культура відіграє чи не ключову роль в розвитку міжнародних економічних відносин, спонукає усіх учасників економічної діяльності дотримуватися міжнародно визнаних правил культури ведення сучасного бізнесу.

Під поняттям «бізнес-культура» у контексті сучасного підприємництва прийнято розуміти складну систему цінностей, норм етики, поведінки та підходів до організації ведення бізнесу, що сьогодні склалися у підприємницькому середовищі України та світу [1, 2].

Бізнес-культура як основа успішного розвитку підприємництва, на нашу думку, проявляється у таких ключових аспектах:

- Формування етичних стандартів ведення підприємництва та довіри. Сильна бізнес-культура, що базується на чесності, прозорості та особистій і соціальній відповідальності, створює атмосферу довіри як всередині фірми (між працівниками і керівництвом), так і зовні (зі споживачами, партнерами, інвесторами). Довіра є критично важливим елементом для побудови довгострокових відносин, залучення інвестицій та формування позитивної репутації, що безпосередньо впливає на прибутковість та конкурентоздатність.
- Сприяння інноваціям та креативності. Культура, яка заохочує експерименти, не боїться помилок, цінує нові ідеї та надає співробітникам свободу для їх втілення, стає потужним генератором інновацій. Підприємства з такою культурою є більш гнучкими, швидше адаптуються до змін ринку та створюють унікальні продукти й послуги, що забезпечує їм перевагу над конкурентами.
- Залучення та утримання талантів. Бізнес-культура, яка піклується про співробітників, забезпечує можливості для їхнього розвитку, визнає їхні досягнення та створює комфортне та інклюзивне виробниче середовище, стає

магнітом для талановитих фахівців. Залучення та утримання кваліфікованих кадрів є ключовим фактором успіху будь-якої компанії, адже саме люди є рушійною силою розвитку бізнесу.

- Підвищення ефективності та продуктивності. Чітко визначені цінності та норми поведінки, спільне розуміння цілей та завдань, а також атмосфера взаємної підтримки та співпраці сприяють підвищенню ефективності роботи команд та окремих груп співробітників. Залучені та мотивовані працівники працюють продуктивніше, що безпосередньо впливає на фінансові результати фірми.
- Формування сильного бренду та лояльності клієнтів**.** Бізнес-культура, орієнтована на клієнта, яка ставить його потреби в центр усіх бізнес-процесів, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню лояльності клієнтів. Задоволені клієнти частіше повертаються та рекомендують компанію іншим, що є запорукою стабільного зростання масштабів бізнесу.

Одночасно сталий розвиток сучасного підприємництва тісно пов’язаний з такими важливими для бізнес-культури характеристиками:

- Соціальна відповідальність бізнесу. Бізнес-культура, яка враховує інтереси не лише власників та співробітників, але й суспільства в цілому, сприяє сталому розвитку бізнесу. Це проявляється у відповідальному ставленні до навколишнього середовища, підтримці місцевих громад, дотриманні принципів чесної конкуренції та прозорості ведення бізнесу.
- Довгострокове мислення керівників та спеціалістів компанії. Культура, яка заохочує стратегічне планування та орієнтацію на довгострокову перспективу, допомагає керівництву компанії приймати зважені рішення, інвестувати в майбутнє та будувати стійку бізнес-модель, не орієнтуючись лише на короткострокові вигоди.
- Адаптивність та гнучкість в організації бізнесу. Бізнес-культура, яка сприяє навчанню, розвитку та готовності до змін, робить компанію більш стійкою до зовнішніх потрясінь та дозволяє їй успішно адаптуватися до мінливого ринкового середовища, забезпечуючи довготривале її існування.

Отже, бізнес-культура є невід’ємним та важливим елементом успішного і сталого розвитку підприємництва в Україні. Вона є тим внутрішнім компасом, який визначає поведінку компанії, її відносини з усіма зацікавленими сторонами та її здатність досягати як короткострокових цілей, так і забезпечувати довготривале процвітання. Інвестування у формування сильної та позитивної бізнескультури є стратегічно важливим кроком для будь-якого суб’єкту підприємницької діяльності, який прагне створити успішний та життєздатний бізнес.

Список використаних джерел

1. Бізнес-культура, її склад та механізм формування, 2020. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/8ce62634-35cd-4461-92f5-2b8bce93a0d9/full.

2. Бізнес-культура та етика у підприємницькій діяльності. Business culture, the essence and the main characteristics, 2018. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/072d12ea-0b52-44d2-8b7d-309282444180/content.

Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0001-5680-6669
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

У сучасному світі, де конкуренція визначається не лише якістю продукту, а й ціннісними орієнтирами бренду, інноваційний маркетинг стає наріжним каменем формування нової бізнес-культури, яка відповідає європейським принципам відкритості, гнучкості та цифрової адаптивності. Його сутність полягає у впровадженні нових підходів до просування продуктів, управління відносинами з цільовими аудиторіями та створенні конкурентних переваг через нестандартні рішення.

У країнах Європейського Союзу інноваційний маркетинг тісно пов’язаний із принципами сталого розвитку, цифрової трансформації та етичної комунікації. Він формує відкриту бізнес-культуру орієнтовану на споживача, яка сприяє довгостроковому зростанню підприємств.

Європейський досвід доводить, що культура інновацій не може бути фрагментарною, – вона повинна охоплювати як управлінські структури, так і комунікаційну стратегію підприємства. Наприклад, згідно з аналітичними звітами European Innovation Scoreboard (щорічна публікація Європейської комісії, яка надає порівняльну оцінку інноваційної діяльності держав-членів ЄС, сусідніх європейських країн та окремих світових конкурентів), найуспішніші компанії країн Північної Європи системно інтегрують інноваційний маркетинг у внутрішню культуру організацій. Вони активно використовують соціальні платформи, штучний інтелект і доповнену реальність для підвищення взаємодії зі споживачем [1].

У країнах Центральної та Східної Європи інноваційний маркетинг розвивається у зв’язку з стрімкою цифровізацією економіки, однак стикається з проблемами адаптації персоналу, фрагментарністю стратегій та відсутністю інституційної підтримки.

В Україні інноваційний маркетинг лише починає формуватися як стрижневий елемент корпоративної культури. На переважній більшості підприємств зберігається функціональний підхід до маркетингу, орієнтований на оперативні задачі, а не на стратегічне бачення. Це зумовлює низьку інноваційну активність і слабку інтеграцію маркетингових новацій у систему прийняття управлінських рішень.

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році лише 16,6% підприємств реалізували інновації, з яких маркетингові становили менше 7%. Найбільшу інтенсивність інноваційного маркетингу демонструють ІТ-компанії, агропромислові холдинги та виробники товарів повсякденного попиту. Саме в

цих секторах починає формуватися нова бізнес-культура, що базується на швидкому реагуванні на тренди, кросфункціональній взаємодії функціональних підрозділів та постійній цифровій присутності бренду [2].

Інноваційний маркетинг дедалі частіше виступає не як реакція на зовнішнє середовище, а як каталізатор внутрішніх змін у структурі підприємства. Це означає, що сучасні маркетингові стратегії здатні ініціювати переформатування внутрішніх бізнес-процесів, стилю лідерства та системи мотивації персоналу. Наприклад, застосування agile-маркетингу змушує підприємства впроваджувати гнучкі методи управління проєктами, децентралізоване прийняття рішень і швидку адаптацію до поведінки споживача, що прямо впливає на культуру відповідальності й самостійності працівників.

Варто зазначити, що підприємства, які розглядають маркетинг як інтегровану систему управління інноваціями, демонструють вищу стійкість до криз та мають кращу довгострокову динаміку розвитку.

Важливу роль у поширенні інноваційного маркетингу відіграють освітні ініціативи, бізнес-асоціації та участь у європейських програмах, таких як Horizon Europe, EU4Business чи Erasmus for Young Entrepreneurs. Вони забезпечують не лише фінансову, а й менторську підтримку, сприяючи культурному зближенню українських підприємств із європейським діловим середовищем [1].

Суттєвим інструментом розвитку бізнес-культури через маркетинг є бенчмаркінг – порівняння внутрішніх процесів з кращими міжнародними практиками. В умовах українського бізнес-середовища бенчмаркінг стає джерелом трансформації не лише маркетингових стратегій, а й внутрішньої корпоративної філософії. Залучення працівників до процесів розробки інновацій, відкритість до експериментів та культивування постійного навчання – це маркери нової бізнес-культури, що відповідає європейським стандартам. Проте, існує вагома потреба у державному стимулюванні таких змін через податкові пільги, конкурси інноваційних рішень та сприяння малому бізнесу в цифровій трансформації [3].

Особливе місце у формуванні інноваційного маркетингу як частини бізнес-культури сучасного підприємства відіграє e-commerce (електронна комерція). За даними Ecommerce Europe, у 2023 році загальний обсяг онлайн-торгівлі в ЄС сягнув 900 млрд євро, при цьому понад 60% транзакцій супроводжувалися персоналізованими маркетинговими рішеннями. Це свідчить про трансформацію бізнес-моделей з вектором у бік орієнтації на споживача, що супроводжується зміною внутрішньої корпоративної поведінки – від ієрархічного контролю до ціннісного партнерства [3].

Наукові дослідження показують, що інноваційний маркетинг здатен не лише генерувати економічну вартість, а й формувати соціальний капітал підприємства. Успішне вбудовування інновацій у культуру організації зміцнює її репутацію, підвищує рівень лояльності персоналу та залучає нових партнерів. У цьому контексті важливо, щоб маркетингова стратегія була частиною загальної візії компанії, а не ізольованою функцією.

Європейські компанії вже давно перейшли до системного мислення, у якому маркетинг розглядається як міждисциплінарний інструмент управління. В Україні такий підхід лише починає вкорінюватися, але тенденції свідчать про поступове зростання його впливу.

Очікується, що протягом наступних п’яти років частка підприємств в Україні, які інтегрують інноваційний маркетинг як частину бізнес-культури, зросте щонайменше на 10-12%, за умови наявності інституційної підтримки та активізації цифрових освітніх програм [2].

Залучення цифрових технологій, розвиток етичного маркетингу, орієнтація на сталий розвиток – це не лише модні тренди, а фундаментальні складові нової бізнес-культури. Інноваційний маркетинг в українському контексті стає не просто засобом просування, а ключовим фактором трансформації підприємств у відповідності до європейських цінностей та стандартів.

Список використаних джерел

1. Вербівська Л. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство. (online),* 2025. (72). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128
2. Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (53). С. 329-334. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45
3. Dorosh-Kizym M., Babych L., Dorosh M. Innovative tools for marketing research. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. *The series is economical*. Lviv. 2023. (39). P.236-245. DOI: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1016

Ольга ЛИСЮК
к.е.н., доцент
ORCID: 0000-0001-5121-359X
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Ґжицького

Павло ЛУБ
к.т.н., доцент
ORCID: 0000-0001-9600-0969
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Ґжицького

БІЗНЕС-КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах трансформації аграрного сектору України, спричиненої як внутрішніми економічними змінами, так і зовнішніми викликами, особливо в умовах воєнного стану, зростає потреба в ефективному управлінні ресурсами сільськогосподарських підприємств. Традиційні важелі впливу – організаційні, технологічні та фінансові – залишаються важливими, однак дедалі більшого значення набуває бізнес-культура як стратегічний чинник підвищення економічної результативності.

Бізнес-культура, зокрема корпоративна культура підприємства, формує систему цінностей, норм і моделей поведінки, які визначають внутрішні комунікації, стиль управління, рівень мотивації персоналу та здатність підприємства до інновацій. У сільському господарстві, де особливу роль відіграють людський капітал, довготривалі виробничі цикли та залежність від природно-кліматичних умов, саме культура управління стає вирішальним фактором стабільності та розвитку.

Сучасна бізнес-культура агропідприємства повинна ґрунтуватися на принципах партнерства, відкритості, соціальної відповідальності та адаптивності. Це особливо актуально для малих і середніх підприємств, зокрема сімейних фермерських господарств, які виступають рушієм сільського розвитку та продовольчої безпеки. Інтеграція, кооперація, інноваційність, екологічність – ці елементи стають не лише проявами нової культури ведення бізнесу, але й джерелом її конкурентних переваг.

Підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств можливе завдяки комплексному підходу, який охоплює три основні напрями: організаційний, технологічний і ресурсний. Кожен із цих напрямів відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Організаційний підхід передбачає вдосконалення управлінських процесів та оптимізацію організації виробничої діяльності. Першочергово слід звернути увагу на підвищення ефективності управління, оскільки від якості прийняття управлінських рішень залежить результативність усіх інших процесів.

Значним резервом підвищення ефективності є правильна організація виробничого процесу. Для цього необхідно детально проаналізувати всі аспекти діяльності – від робочого місця окремого співробітника до загального рівня функціонування підприємства. Особливу увагу слід приділити вибору типу виробництва, враховуючи специфіку діяльності підприємства. Важливим елементом організаційного вдосконалення є розробка та впровадження механізмів мотивації персоналу, які б сприяли підвищенню продуктивності праці та залученню працівників до процесу прийняття рішень.

Технологічний підхід зосереджується на усуненні технологічного відставання, яке є значним викликом для багатьох українських підприємств. Ця проблема має дві складові: матеріальну та нематеріальну.

Матеріальна складова передбачає модернізацію технічної бази підприємства, оновлення обладнання, впровадження сучасних технологій, які здатні забезпечити більшу продуктивність і якість продукції.

Нематеріальна складова включає вирішення організаційних і правових проблем, пов’язаних із впровадженням інновацій. Важливим аспектом є формування корпоративної культури, яка базується на найкращих практиках провідних компаній із значним досвідом роботи в ринкових умовах. Така культура сприяє створенню сприятливого середовища для інноваційного розвитку, співпраці та обміну знаннями між працівниками.

Ресурсний підхід орієнтований на оптимізацію використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Це вимагає аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази, обладнання, живої праці, а також оцінки структури собівартості продукції. Крім того, важливо забезпечити раціональне використання ресурсів, мінімізувати втрати, організувати використання вторинної сировини та впроваджувати системи заохочення за економію матеріалів.

Удосконалення управлінських процесів, впровадження інноваційних технологій, раціональне використання ресурсів, розвиток трудового потенціалу – усі ці компоненти стають ефективними лише за умови наявності сильної внутрішньої культури, що об’єднує працівників навколо спільних цілей та цінностей. Для малих і середніх сільськогосподарських виробників, зокрема сімейних фермерських господарств, саме бізнес-культура є тим елементом, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність, розвиватися у складних умовах та забезпечувати сталий розвиток сільських територій.

Формування сучасної бізнес-культури в аграрному секторі є не просто бажаним напрямом розвитку, а необхідною умовою для забезпечення ефективної, гнучкої та стійкої моделі функціонування сільськогосподарських підприємств України.

Список використаних джерел

1. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія / редколегія, голова – д.е. н. В.В. Небрат ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Електрон. дані. К., 2023. 571 с. URL: http://ief.org.ua/wp-

2. Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г. Концептуальна оцінка потенціалу інтегрованих підприємницьких формувань у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва*: збірник праць. Львів: ЛНУП, 2022. С. 234-237. URL: http://www.lnau.edu.ua/lnau/ index.php/uk/nd/noz.html.

Мирослава ГУЦУЛЯК
викладач –методист вищої категорії
Ігор ГУЦУЛЯК
викладач –методист вищої категорії
ВСП "Тлумацький фаховий коледж"

РОЛЬ ОСВІТИ ТА МЕНТОРСТВА У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ

У сучасному динамічному світі бізнес-культура є не просто внутрішнім елементом організації, а важливим фактором її конкурентоспроможності, довіри з боку партнерів, клієнтів і працівників [1]. Це система цінностей, норм поведінки, ділових традицій, способів комунікації, яка формує обличчя компанії, її репутацію, а також стиль управління.

У країнах Європи та світу бізнес-культура давно розглядається як стратегічна перевага: підприємства з високим рівнем корпоративної культури залучають більше інвестицій, легше виходять на міжнародні ринки, мають нижчий рівень конфліктів у колективах [2].

Для українського підприємництва формування сучасної бізнес-культури, зокрема з європейськими маркерами – це не лише прагнення до цивілізованого бізнесу, а й необхідність для адаптації до глобального ринку, де успішність вимірюється не лише прибутком, а й репутацією, прозорістю, дотриманням норм.

Освіта є базовим елементом у формуванні ділових якостей і бізнес-культури майбутніх підприємців [3]. Вона не лише забезпечує знаннями з економіки, менеджменту, фінансів чи маркетингу, а й закладає ціннісні орієнтири, які визначають стиль ведення бізнесу: відповідальність, доброчесність, чесна конкуренція, повага до партнерів і працівників.

Сучасна освітня система дедалі більше орієнтується на підприємницький підхід, запроваджуючи спеціальні курси з основ підприємництва, бізнес-планування, соціального підприємництва. У багатьох коледжах, університетах створюються бізнес-інкубатори, де студенти не лише вивчають теорію, а й мають можливість реалізувати свої ідеї на практиці.

Особливу роль у формуванні бізнес-культури відіграють освітні проєкти, засновані на командній роботі, – хакатони, кейс-чемпіонати, міні-стартапи. У таких форматах майбутні підприємці вчаться комунікувати, брати відповідальність, працювати в команді, дотримуватись етичних норм – тобто формують професійно-етичну поведінку, яка згодом проявляється в реальному бізнес-середовищі. Таким чином, освіта – це не лише джерело знань, а й інструмент виховання нового покоління підприємців, які готові діяти за цінностями сучасного світу й будувати культуру бізнесу на основі довіри, партнерства та прозорості.

Менторство, або наставництво, є потужним інструментом формування бізнес-культури через безпосередню передачу практичного досвіду від

досвідчених підприємців до молодих фахівців [4]. На відміну від формальної освіти, менторство базується на індивідуальному супроводі, підтримці, порадах і розборі реальних бізнес-ситуацій, що дає змогу краще розуміти неписані правила гри в діловому середовищі.

Ментор не лише навчає технічним аспектам підприємництва – він формує у менті (учневі) ціннісне бачення бізнесу, закладає етичні принципи, пояснює, чому важливо дотримуватись зобов'язань, поважати партнерів, вести справи прозоро [4]. Саме через особистий приклад наставника майбутні підприємці переймають бізнес-мислення, яке не завжди можна знайти в підручниках.

У європейських країнах менторські програми вже давно стали інституційною частиною підтримки бізнесу. Наприклад, у межах програми Erasmus for Young Entrepreneurs молоді підприємці мають змогу проходити стажування в успішних компаніях країн ЄС, переймаючи як професійні навички, так і ділові цінності [5]. В Україні теж активно розвиваються ініціативи наставництва – бізнес-клуби, акселератори, стартап-хаби, де досвідчені лідери підтримують молодь.

Менторство сприяє людському виміру в бізнесі, формує культуру взаємодопомоги та партнерства, що є основою сталого підприємництва. Це не лише інструмент розвитку, а елемент формування нової бізнес-етики, заснованої на чесності, досвіді та взаємній повазі.

Зокрема, Тлумацький фаховий коледж співпрацює з такими підприємствами, як ТзОВ «Склоресурс», магазин Food Market, а також з мережею роздрібної торгівлі «НАЙ-НАЙ» фірми «Торгіон». У результаті такої взаємодії студенти отримують не лише фахові знання, а й можливість зануритись у реальне бізнес-середовище, познайомитись із його внутрішніми процесами, ціннісними орієнтирами, культурою праці та комунікації.

Форми співпраці включають:

• проходження навчальних та виробничих практик на базі підприємств;

• участь у майстер-класах та тренінгах від керівників і провідних працівників;

• спільні освітньо-практичні проєкти (міні-бізнес-плани, маркетингові дослідження тощо);

• участь у заходах з менторської підтримки, де фахівці бізнесу надають персональні консультації та ділові поради.

Такий формат дає змогу формувати реальну підприємницьку компетентність, сприяє адаптації молоді до вимог ринку праці та прищеплює цінності сучасної бізнес-культури, які відповідають європейським стандартам – прозорість, відповідальність, командність, клієнтоорієнтованість.

Співпраця між навчальним закладом і бізнесом – це взаємовигідний процес: студенти отримують якісну підготовку й мотивацію, а роботодавці – потенційних працівників, які вже розуміють особливості роботи в галузі.

Таким чином, у сучасному підприємницькому середовищі освіта та менторство відіграють набагато більшу роль, ніж просто передача знань чи навичок. Вони є ключовими чинниками формування особистості підприємця, його цінностей, мислення, етики ділової поведінки.

Освіта закладає фундаментальні знання та системне бачення бізнес-процесів, водночас формуючи у здобувачів розуміння важливості професійної етики, соціальної відповідальності, відкритості до інновацій. Менторство ж забезпечує персональну підтримку, приклад поведінки і ділової культури, передаючи неформальні, але надзвичайно важливі аспекти підприємницької діяльності.

На прикладі співпраці ВСП «Тлумацький фаховий коледж ЛНУП» із реальними підприємствами видно, як поєднання освітнього та практичного компонентів сприяє підготовці молоді до реального бізнес-середовища. Такі взаємозв'язки формують основу відповідальної, сучасної та європейсько орієнтованої бізнес-культури, де основними принципами стають чесність, взаємоповага, партнерство, прагнення до постійного вдосконалення.

Отже, освіта і менторство — це не лише засоби навчання, а повноцінні інструменти соціального і професійного становлення майбутнього підприємця, які мають стратегічне значення для розвитку сталого бізнесу в Україні.

Список використаних джерел

1. Гончаренко С. У. Педагогіка і освіта у системі соціально-економічного розвитку. Педагогіка і психологія. 2020. № 1. С. 12–19.

2. Савченко Л. В. Європейська бізнес-культура: формування ментальності нового підприємця. Вісник економічної науки України. 2021. № 2. С. 88–92.

3. Міністерство освіти і науки України. Концепція розвитку підприємницької освіти в Україні. 2020.

4. Зінченко О. А. Менторство в системі професійної освіти: зарубіжний досвід і українські перспективи // Освітологія. – 2022. – № 3. – С. 34–39.

5. Офіційний сайт програми Erasmus for Young Entrepreneurs. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.erasmus-entrepreneurs.eu erasmus-entrepreneurs.eu

Віталіна МАЛЮГА
викладач, спеціаліст першої категорії
ВСП Львівський фаховий коледж ЛНУВМБ ім. С.З. Ґжицького

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах економічної нестабільності та глобальної конкуренції значно зростає роль нематеріальних чинників, зокрема бізнес-культури, у забезпеченні ефективного функціонування підприємств. Будівельна галузь як одна з ключових складових національної економіки потребує не лише інноваційних технологій і капіталовкладень, але й якісних змін в управлінні, зокрема у сфері корпоративної культури, що безпосередньо впливає на продуктивність, репутацію компаній та довіру з боку клієнтів і партнерів.

Бізнес-культура охоплює систему цінностей, норм, поведінкових моделей та комунікаційних практик, що регламентують внутрішню і зовнішню діяльність підприємства. З економічної точки зору вона є елементом організаційного капіталу та чинником зростання конкурентоспроможності. У будівельному бізнесі, який часто пов’язаний із великими фінансовими ризиками, багатосторонніми проєктами та взаємодією з державними структурами, дотримання високих етичних і професійних стандартів виступає основою довгострокового розвитку [2].

Будівництво характеризується складною структурою взаємодії між учасниками процесу: інвесторами, замовниками, підрядниками, постачальниками, органами влади. Тому бізнес-культура в цій сфері повинна базуватися на таких принципах, як:

- прозорість договірних відносин;
- дотримання термінів і зобов’язань;
- якість і безпека продукції;
- екологічна та соціальна відповідальність.

У сучасному будівельному бізнесі зростає значення таких аспектів бізнес-культури, як інноваційність, готовність до змін, цифровізація процесів, а також розвиток лідерства на всіх рівнях управління [1].

Економічна ситуація в країні та регіоні суттєво впливає на характер і динаміку формування бізнес-культури. У періоди економічної кризи підприємства часто знижують вимоги до етичних стандартів, прагнучи скоротити витрати. Натомість в умовах економічного зростання посилюється акцент на корпоративну відповідальність, доброчесність і розвиток людського капіталу.

У будівельній галузі України, особливо після 2022 року, спостерігаються зміни у підходах до ведення бізнесу: підвищується увага до прозорості фінансової звітності, розвитку партнерських відносин із державою, дотримання міжнародних стандартів якості та етики. Ці процеси прискорюються під впливом інтеграції до європейського економічного простору, де бізнес-культура є важливою передумовою допуску до тендерів і співпраці.

Для формування ефективної бізнес-культури в будівельному секторі доцільно реалізовувати такі заходи:

- впровадження внутрішніх кодексів етики;
- регулярне навчання персоналу з питань етичної поведінки та ділової комунікації;
- створення механізмів зворотного зв’язку та вирішення конфліктних ситуацій;
- просування бренду компанії як відповідального і надійного партнера;
- формування відкритого управлінського стилю та корпоративної культури довіри.

Будівельна індустрія постійно еволюціонує, й 2024 рік не стане винятком. Інноваційні технології та нові підходи стають основою сучасних будівельних проєктів. У цій роботі досліджено найактуальніші тенденції у галузі будівництва, які визначатимуть вигляд будівель і простору в найближчому майбутньому. Будівельна галузь, традиційно вважалася консервативною, сьогодні переживає значні трансформації завдяки швидкому розвитку технологій. Цифровізація проникає в усі сфери життя, і будівництво не є винятком. Нові технології та інструменти змінюють способи проєктування, будівництва та управління об'єктами, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності та якості.

Крім того, варто звернути увагу на створення середовища, сприятливого для реалізації ініціатив працівників, підтримку лояльності кадрів та партнерську взаємодію з усіма учасниками будівельного процесу [3].

У сучасній економіці бізнес-культура перетворюється з другорядного чинника на один із ключових факторів успішного функціонування підприємств. У будівельній галузі, яка є стратегічною для національного господарства, формування високої культури бізнесу має вирішальне значення для зміцнення довіри, підвищення ефективності та залучення інвестицій. Удосконалення бізнес-культури повинно відбуватись одночасно на рівні підприємств, галузі та державної політики у сфері економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ареф’єва О., Коваленко Н. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2022. Випуск 14(28).

2. Будівельні організації: сучасні тренди, виклики та трансформації в цифрових умовах ведення бізнесу : монографія / І. В. Станкевич, І. В. та ін. Окландер. Одеса : ОДАБА, 2024. 198 с.

3. Букреєва Д.С., Денисенко К.В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. 193 Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. https://doi.org/10.32782/25240072/2022-38-52 (дата звернення: 09.04.2025).

Олена КОТУРБАШ
викладач вищої кваліфікаційної категорії, психолог
ВСП « Івано-Франківський фаховий коледж

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

Удосконалення техніки мовлення майбутнього менеджера потребує істотного підвищення його психологічної культури знань, умінь, навичок тощо. Важливими її компонентами с знання психології спілкування та між особових взаємин, закономірностей естетичного сприймання дійсності, особливостей власної психічної діяльності, зокрема мови та взаємодії з іншими людьми, поведінки, способу управління психічними станами, а також уміннями й навичками мовленнєвого дихання, правильної артикуляції (дикції) та вимови слів (орфоепії), «мовлення» в різному темпі та з різною силою голосу.

Оскільки кожен менеджер прагне до того, щоб бути людиною впливовою, то психологічні передумови формування їх ділового мовлення значною мірою співпадають з цінностями педагогічного спілкування, яке широко висвітлено на сторінках психолого-педагогічної літератури. Твори, присвячені цій проблемі, будучи глибоко науковими за своїм змістом, як правило, написані доступною для студентів мовою і можуть бути використані для їх самостійної роботи, спрямованої на підвищення знань з основ психології спілкування з врахуванням індивідуальних особливостей кожного.

Зауважимо, що деякі автори вважають, що для досягнення високого рівня культури ділового спілкування не обов’язково грунтовно знати психологію, що мистецтво спілкування можна осягнути шляхом оволодіння системою правил, які випливають з певних психологічних теорій, та їх постійним застосуванням у практиці повсякденного спілкування. Зокрема, такої думки дотримувався американець Дейл Карнегі, на популярних творах якого навчалися і в наш час навчаються тисячі менеджерів в усьому світі.

Для прикладу приведемо деякі рекомендовані ним правила:

Правило 1. Щиро цікавтесь іншими людьми.

Правило 2. Усміхайтесь.

Правило 3. Пам’ятайте, що ім’я людини – це найсолодший і найважливіший для неї звук на будь-якій мові.

Правило 4. Будьте хорошим слухачем. Заохочуйте інших говорити про самих себе.

Правило 5. Говоріть про те, що цікавить вашого співбесідника.

Правило 6. Навіюйте вашому співбесіднику усвідомлення його значущості і робіть це щиро.

Цитований автор кожне правило належним чином обґрунтовує, вдаючись до переконливих ілюстрацій вдало підібраними прикладами. А його рекомендація щодо апробації кожного правила у повсякденному житті сприяє прилученню читачів до індивідуальних психологічних експериментів, в

результаті яких кожен має можливість переконатися в доцільності застосування цих правил.

Як бачимо за змістом, дотримання приведених правил передбачає певну благотворну психологічну установку особистості в її стосунках з людьми, з котрими вона спілкується. Воно передбачає також дотримання певних етичних норм. Формування та утвердження психологічної готовності майбутнього менеджера до прийняття пропонованих правил спілкування та їх постійне використання у стосунках з людьми є не що інше, як реалізація третього (етико – психо-логічного) аспекту розвитку його культури ділового спілкування.

Кожен з аспектів формування та розвитку мовленнєвої культури по-своєму важливий. Але пріоритетне місце, на наш погляд, належить роботі над інформаційно-змістовим аспектом мовлення, бо в сучасних умовах великі масиви інформації можуть бути передані й прийняті з допомогою різних знакових систем, тобто без «озвучення» (документи, листи, письмові угоди, повідомлення тощо).

Великі можливості навчального процесу щодо формування та розвитку мовленнєвої культури пояснюється тим, що спілкування, яке реалізується в ньому, має цілу низку істотних ознак ділового спілкування. У ньому предметом обміну найчастіше слугує навчальна інформація, яка за своїм змістом є науковою, техніко-технологічною, художньо-літературною, мистецькою і матеріалізується через систему наукових понять, технічних рисунків і символів (малюнків, схем, креслень тощо), літературних та художніх образів. Завдяки цьому спілкування, що реалізується в навчальному процесі, при належному його спрямуванні слугує ефективним засобом формування та розвитку мовленнєвої культури студентів.

Використання прихованих у навчальному процесі можливостей щодо формування та розвитку культури ділового мовлення майбутніх менеджерів потребує передусім осмислення та прийняття учасниками навчального процесу поставленої проблеми як міждисциплінарної, тобто такої, успішне вирішення якої можливе за умови участі в ньому всіх або принаймні переважної більшості викладачів, котрі працюють з деяким стабільним складом студентів (наприклад, зі студентами одного курсу чи академічної групи) протягом більш-менш тривалого часу. Результатом такого осмислення є прийняття учасниками навчального процесу спільних для всі завдань формування та розвитку культури ділового спілкування у студентів. У цьому ми вбачаємо вихідну педагогічну умову вирішення поставленої проблеми.

Реалізуючи цю умову, дуже важливо максимально конкретизувати очікувані результати вирішення кожного завдання з таким розрахунком, щоб вони слугували істотними ознаками і водночас критеріями оцінювання навчальних досягнень студентів.

Другу умову формування та розвитку мовленнєвої культури майбутніх менеджерів ми вбачаємо у підвищенні вимог до ділового спілкування зі студентами всіх викладачів, котрі працюють з ними. З цією метою кожному учаснику навчального процесу з числа педагогів доцільно самокритично

проаналізувати та об'єктивно оцінити власне спілкування в тій його частині, де воно найбільшою мірою набуває характеру ділового.

Найпершу потребу в цьому плані ми вбачаємо в тому, щоб кожен викладач і студент володів знаннями про властиву йому модель спілкування, його найістотніші недоліки та способи можливого їх подолання.

Приведемо стислу характеристику деяких відомих у психології спілкування його моделей.

Модель перша, умовна назва «Монблан». Менеджер уподібнюється гірській вершині, тобто «підноситься над співбесідником». Він володіє великим обсягом знань, але знаходиться на недосяжній при оточуючих вершині. Система спілкування при цьому складається таким чином: менеджер відділений від співбесідників, він не цікавиться ними, а свої функції вбачає у передачі готової інформації.

Модель друга – «Китайська стіна»: між співбесідниками є певна дистанція, обмежувач. Як правило, один із них постійно підкреслює свою зверхність, намагається лише повідомляти інформацію, зневажливо ставлячись до слухачів.

Модель третя – «Робот», це людина, яка цілеспрямовано и послідовно діє на основі продуманої програми, не звертаючи уваги на обставини, котрі вимагають змін у спілкуванні. Такий менеджер ніби діє правильно – має власний план дій, правильно сформульовані цілі й задачі, проте дійсність постійно змінюються, виникають нові й нові проблеми, тому потрібно завжди через систему спілкування контролювати ситуацію.

Модель четверта – «Гамлет». Цей стиль спілкування характеризується постійними сумнівами, які мучать менеджера під час взаємодії з співбесідниками: чи правильно вони мене зрозуміють, чи не образяться тощо. У результаті він стурбований не стільки змістовою стороною спілкування, скільки ставленням до нього оточуючих. І це інколи набуває гіпертрофічного значення.

Модель п'ята – «Друг». За неї в системі спілкування переважають дружні стосунки, але якщо воно базується лише на таких взаєминах, то часто можна втратити діловий контакт і контакт набуває особистісного характеру.

Модель шоста – «Глухар». Людина в процесі взаємодії з іншими чує тільки себе. Вона настільки перейнялася своїми думками та ідеями, що абсолютно не спрямована на співбесідників, не відчуває своїх партнерів по спілкуванню. У результаті такого стилю спілкування втрачається зворотний зв'язок.

Відомі ще й інші моделі спілкування, на яких ми не будемо акцентувати увагу.

Третю умову формування та розвитку культури ділового спілкування майбутніх менеджерів вбачаємо в організації спільної роботи викладачів і студентів, спрямованої на досягнення означеної мети. Для цього доцільно скористатися всіма формами академічних: лекціями, семінарськими і практичними заняттями, консультаціями, заліками, екзаменами, а також численними позаурочними мами виховної роботи (наприклад, диспутами, конкурсами, кращих творчих робіт, олімпіадами та ін.).

Особливо корисними тут можуть бути ті форми навчання, ознаками яких є ділові діалоги (наприклад, семінарські, практичні та інші заняття, на яких можуть бути виконані спеціальні вправи, рольові ігри, полемічні виступи студентів, взаєморецензування і т.п.).

Тривале цілеспрямоване застосування цих засобів сприяє підвищенню культури майбутніх менеджерів.

Список використаних джерел:

1. Чернявська Т.П. Актуальна психологія менеджменту. Одеса: Одес. нац. ун. ім. І. Мечникова, 2022.

2. Колобич О.П. Загальна психологія. Навч.-метод. посібник. Львів, 2018. 172 с.

3. Психологія спілкування : навчальний посібник / Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова. – 2-ге вид., перероб. і допов. Харків : НФаУ, 2018. 140 с.

4. Ткаченко О. А. Основи самостійного вивчення курсу «Психологія» : навч. посіб. – Кривий Ріг : КПІ ДВНЗ КНУ ; ТОВ ВНП «Інтерсервіс», 2018. 244 с.

5. Калюжна Н. С. Етика професійного і ділового спілкування : навч.-метод. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2022. 228 с.

6. Назаренко О. М. Педагогіка : навч. посіб.; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса : Фенікс, 2022. 146 с.

7. Беліченко А. Г., Воронкова В. Г., Мельник В. В. Етика ділового спілкування : навч. посіб. Харків : Магнолія 2006, 2024. 312 с.

Зоя ПАВУСКО
викладач економічних дисциплін,
спеціаліст вищої категорії,
викладач – методист
ORCID: 0000-0000-0000
Млинівський технолого-економічний фаховий коледж

МАЛИЙ БІЗНЕС: РЕГІОНАЛЬНІ ТА ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ

У сучасному глобалізованому світі бізнес-культура відіграє ключову роль у формуванні успішних та конкурентоспроможних підприємств. Вона охоплює систему цінностей, норм, переконань, поведінкових патернів та практик, що визначають функціонування організації. Європейська бізнес-культура, з її багатовекторним історичним розвитком та різноманіттям національних особливостей, демонструє унікальні маркери, які вирізняють її на світовій арені. Розуміння цих маркерів є надзвичайно важливим для ефективного ведення бізнесу в Європі та для формування власної бізнес-культури, що відповідає сучасним викликам.

Бізнес-культура є багатогранним феноменом, який досліджується з різних наукових позицій. Вона часто розглядається як сукупність колективних програм розуму, що відрізняють членів однієї групи людей від іншої, як це визначав Герт Хофстеде [1]. Ці «програми» включають як формальні (стратегії, структури, процедури), так і неформальні елементи (цінності, норми, міфи, символи).

На мікрорівні бізнес-культура проявляється у взаємодії між співробітниками, стилях лідерства, процесах прийняття рішень, комунікаційних моделях та підходах до вирішення конфліктів. На макрорівні вона впливає на репутацію компанії, її привабливість для інвесторів та талантів, а також на її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективна бізнес-культура сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та лояльності співробітників, тоді як неефективна може стати значною перешкодою на шляху до успіху.

Історично європейська бізнес-культура формувалася під впливом різноманітних факторів, включаючи релігійні, філософські, соціальні та економічні. Протестантська етика, з її акцентом на працьовитість, ощадливість та чесність, значно вплинула на формування капіталістичних відносин у Північній Європі, зокрема в країнах Скандинавії, Німеччині та Нідерландах. Цей вплив сприяв розвитку раціонального підходу до ведення бізнесу, акценту на довгостроковому плануванні та відповідальності.

Водночас у Південній Європі (Італія, Іспанія, Греція) розвивалися бізнес-традиції, що ґрунтувалися на міцних особистих зв’язках, довірі, сімейних цінностях та патронажних відносинах. Французька бізнес-культура, зі свого боку, часто характеризується більшою ієрархічністю та акцентом на формальних процедурах. Британська бізнес-культура відома своєю прагматичністю, гнучкістю та орієнтацією на ринок.

Індустріальна революція та подальша глобалізація сприяли уніфікації певних бізнес-практик, таких як стандартизація виробництва, розвиток масового маркетингу та формування великих корпорацій. Проте регіональні та національні відмінності залишаються помітними. Наразі, в контексті європейської інтеграції та формування єдиного ринку, спостерігається тенденція до конвергенції бізнес-культур. Це проявляється у гармонізації законодавства, впровадженні єдиних стандартів (наприклад, у сфері якості та безпеки продукції), розвитку спільних цінностей, таких як демократія, права людини та верховенство права. Однак, національні особливості продовжують впливати на підходи до менеджменту, прийняття рішень та взаємодії між співробітниками та партнерами, що створює як виклики, так і можливості для бізнесу.

Серед ключових європейських маркерів бізнес-культури, які визначають її унікальність та конкурентні переваги, можна виділити наступні:

- орієнтація на сталість та соціальну відповідальність.
- висока цінність людського капіталу та розвиток співробітників.
- правова культура та дотримання етичних норм.
- інноваційність та технологічний прогрес.
- різноманіття та інклюзивність.
- орієнтація на партнерство та співпрацю.
- гнучкість та адаптивність [2].

Для України, яка прагне до повноцінної інтеграції в європейський економічний простір, розуміння та імплементація європейських маркерів бізнес-культури є критично важливим завданням. Це не лише питання відповідності формальним вимогам, а й необхідна умова для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, залучення іноземних інвестицій та забезпечення сталого економічного розвитку.

Формування бізнес-культури, що ґрунтується на європейських цінностях, вимагає комплексних змін на різних рівнях:

- на державному рівні – через вдосконалення законодавства у сферах корпоративного управління, захисту прав власності, антикорупційної діяльності, екологічних стандартів та соціального захисту.
- на освітньому рівні – через інтеграцію європейських стандартів бізнес-освіти, розвиток програм з корпоративною соціальною відповідальністю, етикою бізнесу та сталого розвитку [3].
- на корпоративному рівні – через впровадження прозорих систем управління, розвиток корпоративної етики, інвестиції в людський капітал, заохочення інновацій та соціальної відповідальності.
- на індивідуальному рівні – через формування нового мислення серед підприємців та менеджерів, орієнтованого на довгострокову перспективу, довіру, співпрацю та етичну поведінку.

Формування сучасної бізнес-культури в Україні, з огляду на європейські маркери, є стратегічно важливим завданням на шляху євроінтеграції. Засвоєння та адаптація європейських цінностей та практик у сфері бізнесу дозволить українським компаніям не лише ефективно конкурувати на європейських

ринках, а й створити стале, відповідальне та інноваційне бізнес-середовище в Україні. Це вимагає комплексного підходу, що включає зміни у законодавстві, освітній системі, а також у свідомості та поведінці бізнес-лідерів та співробітників. Успішна інтеграція цих маркерів сприятиме не лише економічному зростанню, а й загальному розвитку суспільства, підвищенню якості життя та зміцненню позицій України на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. SAGE Publications.

2. European Commission. (2020). Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe. Official Journal of the European Union, C 92/1.

3. Портер, М. Е. та Крамер, М. Р. (2011) Велика ідея: створення спільної цінності. Harvard Business Review, 89, 2-17.

Liubov KVASNII
candidate of economic sciences, associate professor
ORCID: 0000-0002-0309-5282
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

Nazar BALANDA
postgraduate
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

Petro SENAKH
postgraduate
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

SHAPING CORPORATE BUSINESS CULTURE IN THE DIGITAL ERA

The digital era has radically transformed the foundations of corporate culture. The emergence of advanced technologies – such as artificial intelligence (AI), big data, cloud computing, and digital communication platforms – has changed how enterprises operate, make decisions, interact with stakeholders, and cultivate internal values. As digital transformation accelerates, the need to form an adaptive, innovative, and ethically grounded business culture becomes essential for organizational success and long-term sustainability.

Business culture refers to the shared values, beliefs, norms, and practices that guide behavior within an organization. In the digital era, these cultural elements are influenced by [1]:

- Speed of Change: Digital environments require rapid decision-making, experimentation, and agile thinking.
- Remote Work and Virtual Collaboration: Distributed teams necessitate new forms of communication, trust-building, and accountability.
- Data-Driven Mindsets: Evidence-based strategies and real-time analytics affect leadership styles and employee expectations.
- Ethical Use of Technology: Privacy, cybersecurity, and responsible AI usage become part of the company's ethical framework.

Key Drivers of Business Culture in the Digital Era:

1.Digital Leadership and Vision. Effective leadership plays a critical role in shaping a digital business culture. Leaders must foster a shared vision for innovation, encourage experimentation, and promote digital literacy. A "fail fast, learn faster" mindset is crucial, especially in tech-driven industries.

2.Employee Empowerment and Upskilling. A digitally empowered workforce is key to maintaining competitiveness. Companies invest in continuous learning, offering training in digital tools, data analysis, and agile project management. Empowerment also means giving employees autonomy and access to digital platforms that support creativity and collaboration.

3.Collaboration and Open Communication. Cloud-based platforms like Slack, Microsoft Teams, and Asana have reshaped organizational communication. Transparent, horizontal structures replace rigid hierarchies, promoting inclusivity, knowledge-sharing, and real-time problem solving.

4. Innovation and Agility. The digital era rewards organizations that can rapidly adapt to market changes. This requires embedding innovation into corporate culture through cross-functional teams, design thinking, and iterative product development.

5. Corporate Digital Responsibility (CDR). CDR refers to the ethical and responsible use of digital technologies. Organizations must define their stance on digital privacy, AI bias, sustainability, and digital well-being. Embedding CDR into corporate values helps build trust with stakeholders [2].

Challenges of Business Culture Transformation:

- Digital Divide Within Organizations: Generational differences and varying tech-savviness can hinder cultural cohesion.
- Overemphasis on Technology: A tech-centric approach may neglect human values, emotional intelligence, and ethical concerns.
- Resistance to Change: Cultural inertia can prevent organizations from fully embracing digital innovations.
- Cybersecurity Risks and Ethical Dilemmas: Managing data responsibly while ensuring transparency and trust remains a challenge.

Case Examples of Digital Culture Transformation [3]:

- Microsoft: Under CEO Satya Nadella, Microsoft shifted to a culture of empathy, continuous learning, and collaboration–embracing digital transformation while maintaining its core values.
- Zappos: Known for its employee-centric culture, Zappos uses digital platforms to enhance internal communication and customer service without sacrificing human connection.
- Ukrainian Enterprises: Companies like Rozetka and Monobank have developed strong digital cultures focused on customer-centricity, innovation, and rapid adaptation to market needs–serving as models for digital agility in emerging economies.

Conclusion

In the digital era, business culture becomes a dynamic, evolving system that must integrate technology with human-centered values. Organizations that succeed are those that align digital tools with purpose-driven leadership, ethical practices, and a commitment to continuous learning. For Ukrainian and European enterprises alike, forming a future-ready business culture is essential to survive and thrive in the global digital economy.

References

1. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics*. MIT Sloan Management Review.

2. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

3. Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic Review of Research on Artificial Intelligence Applications in Higher Education – Where Are the Educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 39.

Ivan VORONCHAK
candidate of economic sciences, associate professor
ORCID: 0000-0002-0309-5282
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

Roman MARKIV
Master's student
ORCID: 0009-0000-2575-3410
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

THE EXPERIENCE OF INTEGRATING ETHICAL STANDARDS INTO THE CORPORATE CULTURE OF UKRAINIAN ENTERPRISES

In the context of European integration and global business transformations, Ukrainian enterprises are facing growing demands for transparency, responsibility, and sustainability. One of the key instruments for meeting these requirements is the integration of ethical standards into corporate culture. Ethical corporate behavior not only ensures compliance with legal and social norms but also contributes to strengthening stakeholder trust, improving reputational capital, and promoting long-term economic growth. In Ukraine, the process of embedding ethical behavior into business practice is still evolving, but a number of companies have already demonstrated successful models and strategies of ethical integration [1].

Following the 2014 socio-political changes and the ongoing war since 2022, Ukrainian businesses have been undergoing a deep transformation. The ethical dimension of this process is driven by the need to adhere to international standards of corporate governance, especially for companies operating with foreign partners or seeking access to international markets. According to a study by Korzh & Stukalo (2021), Ukrainian enterprises increasingly adopt codes of ethics, implement anti-corruption programs, and involve compliance officers in decision-making processes.

Corporate ethics in Ukraine is also shaped by national traditions and business mentality. Despite the legacy of post-Soviet administrative practices, a gradual shift toward value-oriented management is observed. Many companies integrate CSR (Corporate Social Responsibility) initiatives as part of their ethical strategy, aligning corporate goals with social and environmental priorities.

The integration of ethical standards in Ukrainian enterprises occurs through several key mechanisms [2]:

1. Code of Ethics Implementation – Many companies have adopted formal codes that articulate expected ethical behavior, conflict-of-interest rules, and anti-corruption policies. These documents are often aligned with international frameworks such as the UN Global Compact or OECD Guidelines for Multinational Enterprises.
2. Ethical Training and Internal Communication – Training programs for employees and management help to cultivate a shared understanding of ethical values and behavioral norms. Companies like Naftogaz and DTEK have invested in ethical leadership development as part of their HR policies (Hladkykh & Borysenko, 2020).

3. Ethics Committees and Compliance Structures – The establishment of dedicated bodies responsible for monitoring compliance and investigating misconduct has become more common. This practice ensures systematic enforcement and responsiveness to ethical challenges.

4. Stakeholder Engagement – Transparent dialogue with stakeholders, including customers, communities, and investors, reinforces accountability and creates a culture of openness and responsibility.

Despite progress, several challenges hinder the widespread integration of ethical standards. These include insufficient regulatory enforcement, low ethical awareness among SMEs, and resistance to change within conservative corporate structures. Additionally, the economic and security crisis caused by the war has shifted business priorities toward survival and short-term profitability, often at the expense of long-term ethical commitments.

Companies such as Nova Poshta, Ukrenergo, and Rozetka have been recognized for their ethical practices [3]. For instance, Nova Poshta's ethical code emphasizes employee well-being, respect for human rights, and environmental sustainability. The company also actively promotes social inclusion and charity initiatives, setting an example for ethical entrepreneurship in Ukraine.

Conclusion.

Integrating ethical standards into corporate culture is a complex but necessary process for Ukrainian enterprises seeking sustainable growth and international competitiveness. The experience so far shows that while there are significant obstacles, there is also a growing commitment among Ukrainian businesses to align with global ethical norms. Continuous institutional support, stakeholder pressure, and the dissemination of best practices can further accelerate this transformation.

References

1. Hladkykh, V., & Borysenko, O. (2020). Ethical Principles of Corporate Governance: Ukrainian Business Perspective. *Journal of Eastern European Management Studies*, 25(4), 604–620. URL: https://doi.org/10.5771/0949-6181-2020-4-604

2. Korzh, N., & Stukalo, N. (2021). Corporate Social Responsibility and Business Ethics in Ukraine: European Integration Vector. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 128–136. URL: https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.11

3. Tkachenko, T. (2023). Implementing Business Ethics and Anti-Corruption Measures in Ukrainian Companies. *Economics and Sociology*, 16(1), 101–115. URL: https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-1/8

Софія ЦІОЛКОВСЬКА
к.е.н., старший інспектор
Львівська митниця

СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

Розвиток агробізнесу в умовах глобалізації світової економіки є важливою характеристикою сучасних прогресивних змін у сільському господарстві та становить відносно новий напрям у дослідженнях української аграрної науки. Орієнтація на міжнародні стандарти визначає стратегічний напрям розвитку аграрного сектору, відкриваючи нові перспективи для його оновлення та зміцнення позицій на агропродовольчому ринку завдяки додатковим порівняльним перевагам. Водночас глобалізаційні процеси в Україні активно розвиваються, що зумовлює потребу в поглибленому науковому вивченні. Така необхідність продиктована особливостями агробізнесу, його ключовим значенням для національної економіки, а також вимогами до адаптації механізмів державного регулювання, забезпечення конкурентоспроможного виробництва та реалізації принципів сталого розвитку. Метою даного дослідження є аналіз особливостей розвитку агробізнесу України в контексті глобалізації світової економіки.

Наше дослідження спрямоване на вивчення процесів трансформації українського агробізнесу під впливом глобалізаційних факторів. Термін «глобалізація» запозичений з англійської мови й має латинське коріння – *globus*, що означає «куля», «земна куля», «глобус». Від цього слова утворено прикметник *global* – «глобальний», тобто такий, що стосується всієї планети або має світове значення. Згодом виникло дієслово *to globalize*, що означає «зробити щось глобальним», а також іменник *globalization*, який позначає процес перетворення окремих явищ на загальносвітові, ті, що охоплюють усю земну кулю.

Глобалізацію економічної діяльності можна розглядати за кількома ключовими напрямами, узагальненими на рис. 1. При цьому як співвідношення між цими трьома основними напрямами, так і між окремими формами всередині кожного з них за останні роки зазнало суттєвих змін. На основі аналізу різних підходів до трактування поняття глобалізації можна дійти висновку, що вона є всебічним і всеохоплюючим процесом, який охоплює економіку кожної окремої країни та відбувається у тісному взаємозв’язку з розвитком світового господарства.

Глобалізація є провідною тенденцією розвитку світового господарства на початку XXI століття, проявляючись у багатьох вимірах, зокрема через загострення конкуренції між учасниками міжнародних економічних відносин. Сучасні глобалізаційні процеси, з одного боку, сприяють тіснішій інтеграції та взаємозалежності національних економік, а з іншого – посилюють конкурентну боротьбу між ними на всіх рівнях. Зростання конкуренції на світових ринках значною мірою обумовлене нерівномірністю економічного та соціального

розвитку як між окремими країнами, так і між окремими регіонами й субрегіонами. В таких умовах формування й реалізація ефективних конкурентних стратегій стає ключовим завданням для міжнародних компаній і держав, незалежно від рівня їх розвитку, з метою збереження або зміцнення позицій у світовій економіці.

Рис. 1. **Основні тенденції, що супроводжують глобалізацію**

У сучасних умовах глобалізація перетворилася на об'єктивну реальність, яку неможливо ігнорувати. Її ключовими характеристиками є формування єдиного міжнародного економічного простору та домінування новітніх інформаційних технологій. Саме вони забезпечують можливість підтримувати високий рівень економічної взаємодії та інтеграції між країнами світу.

Втім, не всі держави мають рівний доступ до переваг глобалізації, які вже активно використовують розвинуті країни – зокрема, завдяки високому рівню життя, сформованому внутрішньому ринку та стабільному ринковому середовищу. Для того щоб скористатися цими перевагами, країнам з перехідною економікою, зокрема Україні, необхідно пройти шлях структурної трансформації національного господарства та визначити власну нішу в міжнародному поділі праці.

Сучасні глобалізаційні процеси мають низку характерних рис:

1. Реальна економічна інтеграція країн на регіональному чи глобальному рівні, яка відбувається завдяки міждержавним угодам і діяльності транснаціональних корпорацій.

2. Виникнення глобальних проблем – продовольчої безпеки, енергетичної стабільності, демографічного дисбалансу, екології, поширення зброї масового

знищення, а також нерівномірного економічного розвитку регіонів. Їх можна вирішити лише шляхом консолідації зусиль міжнародної спільноти.

3. Активізація міжнародної торгівлі, яка об’єднує економіки держав, що раніше не мали між собою торговельних зв’язків.

4. Поглиблення міжнародного поділу праці, що супроводжується впровадженням високих технологій та взаємопов’язаністю виробничих ланцюгів різних країн у процесі створення кінцевого продукту.

Висновки.

Глобалізація є всеосяжним процесом, що охоплює економіку кожної окремої країни у її тісному взаємозв’язку зі світовим господарством. У сучасних умовах сформувалася міжнародна агропродовольча система – глобальна структура агробізнесу, яка має багатогалузевий і багато-функціональний характер. Вона включає виробництво, зберігання, транспортування та збут продовольчої продукції на світовому рівні. Економічні взаємини в межах цієї системи базуються на міжнародному поділі праці та інтеграції регіональних агропродовольчих ринків у глобальний простір.

На нашу думку, процеси адаптації до умов глобальної конкуренції вимагають розробки чіткої та продуманої стратегії. Було створено стратегію ефективного розвитку аграрних підприємств в агробізнесі України, основною метою якої є забезпечення комплексного та результативного функціонування аграрних суб’єктів, а також розвиток конкурентоспроможного агробізнесу в умовах глобалізації світової економіки.

Список використаних джерел

1. Sykes G.. Poultry F. Modern Agribusiness. London: Grosby Lock – wood and son,1963, XI.

2. Encyclopedia Britannica, vol. I, London: Britannica, 1990.

3. Midwest agribusiness / It's impact on the nation economy and international trade/ Prep. By Midwest Ass. of State Dept Agr. / 1966. № 1. P. 26.

4. Глобалізація і безпека розвитку / О.Г. Білорус, Д.Г. Лук'яненко та ін. Київ: КНЕУ, 2001.

5. Ентоні Гіденс. Нестримний світ: як гло□балізація перетворює наше життя. Київ: Альтерпрес, 2004. 104 с.

Оксана ДОСИН
Галина КУЛАЄЦЬ
викладачі економічних дисциплін
ВСП «Івано-Франківський фаховий коледж
Львівського національного університету природокористування»

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: СУТЬ, ТИПИ ТА РОЛЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Компанія не існує без власної культури. Якщо свідомо її не створювали, вона виникне в процесі становлення і роботи. Від того, якою буде корпоративна культура залежить залученість співробітників, імідж компанії. В умовах сучасного ринку це важливо – успішним є тільки клієнтоорієнтований, відкритий і впізнаваний бізнес.

Корпоративна культура – це сукупність моделей поведінки в організації. Вона формується з її розвитком і розділяється всіма членами колективу. Говорячи простою мовою, це система цінностей, правил, традицій, якої дотримується персонал [3]

Якщо театр починається з вішака, то корпоративна культура – з онбордингу. Онбординг (адаптація) – це процес, який допомагає новому співробітнику швидко та успішно адаптуватися до нового робочого місця та команди, а також сприяє його успішній інтеграції в організацію [1].

HURMA як all-in-one система містить в своєму складі функціонал для того, щоб ефективно керувати процесом адаптації нових працівників. Новий співробітник у кілька кліків зможе: побачити у зручному Дереві структуру компанії, познайомитися з членами різних команд, дізнатися контактні дані колег у корпоративному месенджері (Slack, Telegram, Viber), і, зрозуміло, сконцентруватися на головному – досягненні поставлених перед ним цілей.

Складові елементи корпоративної культури:

Організаційні: система лідерства; норми поведінки; формування робочого процесу; способи вирішення конфліктів; система комунікацій; корпоративний стиль. Сюди входять ситуації, з якими співробітники стикаються кожен день. В який час приходити й залишати робоче місце, чи є право відлучатися з робочого місця, як одягатися, як спілкуватися з колегами. Якщо ці правила для співробітника неприйнятні або виснажливими, працювати він не зможе.

Ідейні: традиції; особистісні цінності; цінності компанії; вектор розвитку. Наприклад, філософія установи передбачає здоровий спосіб життя, а новий співробітник не любить спорт. Йому і колективу некомфортно один з одним – у них різні цінності.

Розглянемо типи корпоративної культури. Відсутня єдина система типів для корпоративної культури. Так, наприклад, модель Роберта Куїна та Кіма Кемерона з Мічиганського університету відображає принципи типології корпоративної культури, а саме:

– клан: усі члени команди допомагають один одному, підтягують і вчать тих, хто відстає. Топменеджери спілкуються з підлеглими без панування, а якщо хтось вважає себе занадто розумним, в компанії надовго не затримається;

– адхократію: свободу дій, думок і розвитку. В організації з таким устроєм працюють заради спільної мети, у співробітників великі повноваження, вони не зобов'язані звітувати перед керівництвом;

– ринок: назва цього типу досить зрозуміло відображає сутність. Заохочується конкуренція, суперництво, тому про дружбу і довірливі стосунки не йдеться;

– ієрархію: на ієрархії побудовані державні структури. Для кожного аспекту роботи є керівник, а у нього ще один керівник. Паперова тяганина вважається нормою.

Компанії з одним типом культури швидше виняток, ніж правило. Зазвичай в компанії існує суміш декількох видів корпоративної культури в різних пропорціях. Десь вони представлені в рівних частинах, але частіше один з типів домінує [2, с.128-129]

Основними функціями корпоративної культури є:

- формування іміджу організації;
- створення мотивації для колективу;
- запобігання вигоранню;
- підвищення залученості;
- підвищення значущості співробітників;
- допомога новим працівникам в адаптації та онбордингу;
- формування норм поведінки, які допомагають ефективно управляти компанією;
- упорядкування роботи відділів.

Отже, завдання кожної організації – створювати корпоративну культуру, яка дозволяє працівникам відчувати себе комфортно не на словах, а на практиці. Задоволений співробітник – це безплатна реклама, яка приваблює нових співробітників і клієнтів.

Позитивна корпоративна культура вирішує багато завдань, але спочатку потрібно створити її такою. Орієнтуватися на успіх інших компаній, але не забувати про персонал і специфіку свого бізнесу [3].

Список використаних джерел

1. Онбординг (адаптація персоналу): https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/onboarding-process (дата звернення 26.05.2025 р.)

2. Калениченко Р. А. Психологія бізнесу : навч. посібник / Р. А. Калениченко, А. С. Коханець, О. О. Нежинська. Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. 270 с.

3. Створення корпоративної культури: https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/ (дата звернення 26.05.2025 р.)

Liubov KVASNII
candidate of economic sciences, associate professor
ORCID: 0000-0001--5248-544X
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

Olesia YAKUBOVSKA
Master's student
ORCID: 0009-0007-4680-8370
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

Oleh KHARKAVYI
Master's student
ORCID: 0009-0007-8784-0633
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

IMPLEMENTATION OF ESG PRINCIPLES IN CORPORATE CULTURE: A EUROPEAN APPROACH

In recent years, Environmental, Social, and Governance (ESG) principles have become integral to business development strategies across Europe. The implementation of ESG standards reflects a company's commitment to sustainability, ethical governance, and social responsibility. By embedding these principles into corporate strategies, organizations can enhance long-term value creation and stakeholder trust. Companies that prioritize ESG are better equipped to manage environmental risks, ensure compliance with international regulations, and foster inclusive workplace cultures. In the context of Ukraine's integration with the European Union, ESG alignment becomes not only a moral imperative but also a competitive advantage. It opens access to international funding, improves brand image, and attracts ethically conscious consumers and investors. As such, Ukrainian enterprises must view ESG implementation as a strategic investment in resilience, innovation, and global relevance.

For enterprises aiming to thrive in a globalized, competitive environment, embedding ESG into the corporate culture is not only a matter of reputation but also a strategic necessity. Ukrainian enterprises, seeking closer integration with the European Union, are increasingly adopting ESG principles as part of their transformation processes.

The Essence of ESG and Its Cultural Implications

The ESG framework encompasses [1]:

– **Environmental (E):** Responsible use of natural resources, minimizing pollution, and combating climate change.

– **Social (S):** Fair labor practices, diversity and inclusion, stakeholder engagement, and human rights protection.

– **Governance (G):** Transparent decision-making, anti-corruption, and board accountability.

Integrating these principles into corporate culture requires not only formal policy changes but also a transformation in values, leadership style, employee engagement, and stakeholder communication.

European Practices and Tools for ESG Integration

European companies have developed advanced methodologies for integrating ESG into daily business operations and long-term planning. The following practices are among the most common [2]:

– Sustainability Reporting: Companies in the EU are subject to the Non-Financial Reporting Directive (NFRD) and, from 2024, the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). These frameworks oblige firms to disclose ESG-related risks, policies, and performance indicators, encouraging greater accountability.

– ESG Training and Awareness Campaigns: European companies invest in ESG education for employees, fostering an internal culture of sustainability and ethical behavior. Training programs focus on green practices, social equity, and governance ethics.

– Inclusion of ESG Metrics in Performance Evaluation: ESG-related KPIs (e.g., CO_2 reduction, employee satisfaction, board diversity) are used to evaluate corporate performance and management effectiveness.

– Stakeholder Dialogues and Ethical Supply Chains: Companies such as Unilever, IKEA, and Danone emphasize transparency and long-term cooperation with stakeholders, integrating ESG principles across the value chain.

While ESG integration has become a standard across Europe, it comes with challenges [3]:

– Compliance Complexity: The fast-evolving nature of EU ESG regulations can be burdensome, especially for SMEs.

– Greenwashing Risks: Superficial or misleading ESG claims may damage reputations and investor trust.

– Cultural Resistance: Changing long-established organizational behaviors requires consistent leadership and internal communication.

For Ukrainian companies, particularly those aiming to enter EU markets or attract international investment, adopting ESG principles offers a path toward legitimacy, trust, and competitiveness. The war has accelerated the need for resilient, transparent, and socially responsible business practices. Integrating ESG into corporate culture can help Ukrainian enterprises:

– Align with European values and legislation.

– Attract ESG-oriented investors and partners.

– Strengthen internal resilience and employee loyalty.

– Build a socially engaged and environmentally conscious brand identity.

Examples like **Naftogaz**, **DTEK,** and **Nova Poshta** show early success in ESG adoption, focusing on energy transition, workplace diversity, and community engagement. Naftogaz has initiated projects aimed at reducing methane emissions and increasing transparency in procurement. DTEK, Ukraine’s leading energy group, is actively investing in renewable energy and has published detailed sustainability reports aligning with EU taxonomy. Nova Poshta emphasizes gender equality, inclusive hiring practices, and supports numerous local educational and

environmental initiatives. These companies demonstrate that integrating ESG principles not only improves reputation but also strengthens operational resilience. Their efforts serve as benchmarks for other Ukrainian enterprises seeking to align with European standards and investor expectations. As ESG integration becomes a prerequisite for international partnerships, such practices are likely to accelerate across the Ukrainian corporate landscape.

The European approach to ESG implementation underscores the importance of harmonizing business goals with societal and environmental well-being. Ukrainian enterprises, by embracing this approach, can foster a modern corporate culture that supports sustainable development, ethical behavior, and economic resilience. In the long run, ESG integration will not only be a mark of responsibility but also a key to business continuity and global relevance. This transformation requires not only policy changes but also a shift in organizational mindset, where transparency, accountability, and social impact become core values. Training programs, internal communication strategies, and leadership engagement are essential to embed ESG into daily operations. Moreover, collaboration with international partners and alignment with EU directives will further accelerate this process. As global markets increasingly prioritize ethical and sustainable business practices, Ukrainian companies have a unique opportunity to position themselves as forward-thinking and responsible actors. By doing so, they will not only strengthen their reputation but also contribute to the broader goal of national recovery and sustainable economic growth. Ultimately, ESG integration is not just a trend – it is a strategic imperative for future-ready enterprises.

References

1. Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The Investor Revolution. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.

2. European Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/corporate-sustainability-reporting_en

3. KPMG. (2022). *ESG: A European Perspective on Risk and Opportunity*. KPMG Global. URL: https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/10/esg-in-europe.html

Марта ДОРОШ
вчитель правознавства та економіки
ORCID: 0000-0002-3975-1229
Ліцей «Європейський» Львівської міської ради

ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

Інноваційна культура в сучасному бізнес-середовищі – це не просто набір інструментів для створення нових продуктів або впровадження технологічних рішень. Насамперед вона уособлює особливий світогляд, який базується на відкритості мислення, підтримці креативних ініціатив, готовності до експериментів та гнучкості у прийнятті рішень. У такому середовищі кожна нова ідея розглядається як потенційний драйвер змін, а кризові ситуації не паралізують діяльність, а, навпаки, стають каталізаторами для трансформацій.

Формування інноваційної культури є критично важливим для підприємств, які прагнуть забезпечити свою стійкість і динамічність у довгостроковій перспективі. Інновації виходять далеко за межі створення нових товарів чи послуг – вони охоплюють бізнес-моделі, управлінські підходи, маркетингові стратегії, логістику, комунікації та систему взаємодії зі споживачем. Цілісне впровадження інноваційної культури трансформує підприємство із замкненої структури в адаптивну екосистему, здатну швидко реагувати на зміни. Саме такий підхід дозволяє підприємствам залишатися стійкими, гнучкими та конкурентоспроможними у динамічному середовищі глобальної економіки [2].

Установи, які культивують інноваційність як елемент своєї внутрішньої культури, значно швидше адаптуються до змін ринку, виявляють здатність до саморегуляції в умовах турбулентності та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Вони випереджають конкурентів не тільки в темпах оновлення, а й у ефективності використання наявних ресурсів, залученні нових партнерств і підтримці ціннісно-орієнтованого середовища [1].

Для впровадження такої культури важливо, аби підтримка інновацій закладалася на всіх ієрархічних рівнях організації. Це стосується не лише вищої управлінської ланки, а й середнього та операційного менеджменту, який безпосередньо впливає на реалізацію ідей. Ключовими чинниками розвитку стають: інвестування у розвиток персоналу, відкритість до експериментів, створення безпечного середовища для проб і помилок, а також заохочення нестандартного мислення.

Одним із базових інструментів побудови інноваційної культури є ефективна внутрішня комунікація. Вільне обговорення ідей, відкритість керівництва до ініціатив, прозорість управлінських процесів – усе це формує довіру, яка стимулює залучення працівників до стратегічного мислення та пошуку рішень. Саме культура діалогу стає фундаментом, на якому виростають інноваційні рішення [3].

Не менш важливим є стимулювання кросфункціональної взаємодії між різними структурними підрозділами. Зрештою, на стику відмінних підходів,

досвідів і сфер відповідальності народжуються найбільш ефективні інновації. Створення умов для колективної роботи, зокрема через міжвідділові зустрічі, тематичні воркшопи або цифрові платформи, сприяє обміну ідеями, що згодом можуть стати проривними.

Окрему роль у розвитку інноваційної культури відіграє заохочення до експериментування. Формування так званих «пілотних середовищ», де можна тестувати нові ідеї без жорстких санкцій у разі невдачі, забезпечує можливість постійного вдосконалення. Варто враховувати, що саме невдачі часто стають джерелом цінного досвіду та наступних успішних рішень [2].

У сфері цифрових рішень українські підприємства вже демонструють значні зрушення. Активне тестування нових функцій інтерфейсів, алгоритмів взаємодії зі споживачем, цифрових платформ відбувається як у плановому порядку, так і в режимі спонтанного вдосконалення. Це свідчить про поступове формування культури, орієнтованої на постійне оновлення.

Однак, шлях до повноцінної інноваційної культури не позбавлений викликів. Зокрема, для малого та середнього бізнесу актуальними залишаються проблеми обмеженого фінансування, нестачі кваліфікованих кадрів, низької інституційної підтримки, а також бюрократизованих підходів до управління. Часто внутрішній опір працівників до змін або відсутність компетенцій у сфері цифрових інструментів ускладнює процес трансформації [3].

Один із перших кроків у подоланні цих бар'єрів – системна ідентифікація перешкод, з якими стикається підприємство. Це дозволяє розробити адаптивну стратегію, що ґрунтується на гнучкому плануванні, кадровій підтримці та внутрішньому навчанні. Інвестування у людський капітал є одним з основних каталізаторів інноваційної активності.

Крім того, доцільним є впровадження систем нематеріальної мотивації: публічне визнання досягнень, надання працівникам автономії у реалізації ініціатив, створення горизонтальних команд розвитку – усе це сприяє глибшому залученню персоналу до творення інноваційного середовища.

Особливе значення має забезпечення необхідної ресурсної бази – фінансової, технологічної та часової. Лише за умови наявності таких ресурсів можна забезпечити сталість інноваційних процесів, від ідеї до її впровадження у виробництво чи управління.

Успішна реалізація інноваційної культури в українських умовах потребує також зовнішньої підтримки – зокрема, через партнерство з академічними інституціями, участь у міжнародних програмах, доступ до європейських грантових ініціатив. Такі можливості не лише підсилюють фінансову спроможність, але й формують нову ментальність, де відкритість до світового досвіду стає нормою [1].

Поступово формується новий тип підприємництва, в основі якого лежать цінності інноваційності, соціальної відповідальності та орієнтації на сталий розвиток.

На завершення варто зазначити, що культура інновацій – це не разова ініціатива, а постійний процес, який вимагає стратегічного бачення, внутрішньої згуртованості та лідерства. Це ключовий інструмент підвищення

конкурентоспроможності, зміцнення репутації, залучення партнерів, підвищення лояльності персоналу та формування соціального капіталу. Саме вона формує підґрунтя для креативного підприємництва, яке здатне відповідати на глобальні виклики та формувати конкурентну перевагу в новій економіці знань.

Зміцнення інноваційної культури є передумовою для стійкого розвитку українського підприємництва в умовах глобальних змін. Вона формує майбутнє, де творчість, адаптивність, партнерство та стратегічне мислення стають беззаперечною нормою, а не винятком.

Список використаних джерел:

1. Давимука С. А. Інноваційний імператив стратегії відбудови України. *Регіональна економіка.* 2023. № 3. С. 5-17. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-1

2. Даниліна Л. Як розвивати український бізнес на міжнародних ринках через культуру інновацій. *SPEKA* (online), 2024. URL: https://speka.media/yak-rozvivati-ukrayinskii-biznes-na-miznarodnix-rinkax-cerez-kulturu-innovacii-vzd8rg

3. Міщук Є.В., Воронов Д.С. Інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах євроінтеграції: управлінські підходи та роль публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №14. С. 209-216. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4162

Володимир КІПЯТКОВ
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
ORCID: 0009-0009-9840-1518
Полтавський державний аграрний університет

ВПЛИВ МЕНТАЛІТЕТУ СПІВРОБІТНИКІВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ КОМПАНІЇ

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища стратегічне управління стало ключовим елементом забезпечення довгострокового успіху підприємств. Проте ефективність реалізації стратегічних ініціатив значною мірою залежить не лише від якості розробленої стратегії, а й від людського чинника, зокрема – від особливостей менталітету співробітників. Культурні цінності, установки, мотивація, стиль мислення та поведінкові моделі персоналу відіграють вирішальну роль у процесах впровадження змін, адаптації до нових умов і досягнення стратегічних цілей. Ці складові формують унікальне внутрішнє середовище кожної копанії, що визначає її здатність до трансформацій та інновацій.

Менталітет працівників формує не лише атмосферу в колективі, а й визначає рівень готовності до інновацій, гнучкість у прийнятті управлінських рішень і здатність діяти відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Якщо стратегічні ініціативи суперечать усталеним переконанням чи звичним практикам співробітників, це часто призводить до опору змінам, втрати мотивації і, як наслідок, зниження ефективності реалізації стратегії. Тому ігнорування психологічних і культурних факторів стає критичною помилкою в процесі управління.

Дослідження в галузі соціально-економічних наук підтверджують, що господарський менталітет населення і персоналу є системоутворюючим чинником, який впливає на економічний розвиток як на макро-, так і на мікрорівні. Зокрема, ментальні установки можуть слугувати як драйверами інноваційної активності, так і гальмувати її через консерватизм, недовіру до нових технологій або страх перед невизначеністю [1]. Тому стратегічні ініціативи компаній мають враховувати ці глибинні соціокультурні особливості, адаптуючи комунікацію і методи впровадження змін до реалій колективу.

Розуміння менталітету і психологічних установок працівників стає основою для побудови ефективної системи управління змінами. Рівень довіри між працівниками та керівництвом, відкритість до інновацій і здатність долати внутрішні страхи визначають не тільки швидкість адаптації, а й загальний клімат у колективі. Підприємства, які враховують культурні і психологічні особливості своїх співробітників у процесі стратегічного планування, демонструють вищий рівень залученості персоналу і, як наслідок, мають більші шанси на успіх.

Особливо гостро це питання постає у зв’язку із глобалізацією та зростанням конкуренції, які диктують необхідність постійного оновлення

управлінських підходів, впровадження інновацій і підвищення організаційної гнучкості. У таких умовах менталітет персоналу стає своєрідним барометром готовності копанії до змін, а також визначає ступінь ефективності взаємодії між різними структурними підрозділами та рівнями управління. Адже конфлікти, нерозуміння або відсутність спільного бачення можуть значно знизити продуктивність і ускладнити впровадження нових стратегічних ініціатив.

Звертаючи увагу на кризові та екстремальні умови, слід зазначити, що мотиваційні чинники набувають тут особливого значення. Зокрема, у дослідженні І. Когута підкреслено, що в умовах кризи, воєнного стану або інших стресових ситуацій психологічна стійкість, довіра до керівництва, командний дух і відчуття підтримки є фундаментом для ефективного функціонування команд. Неврахування цих аспектів може спричинити дестабілізацію робочих процесів і навіть призвести до зриву стратегічних проєктів [2]. Таким чином, управлінський вплив має бути не тільки раціональним, а й емоційно орієнтованим.

Менталітет співробітників безпосередньо впливає на процес прийняття рішень, способи реагування на невизначеність, а також на загальну динаміку колективної поведінки. Підприємство повинне не лише розробити чіткий план дій, а й оцінити ступінь готовності працівників сприймати, підтримувати і реалізовувати його. Відсутність взаєморозуміння між керівництвом і персоналом часто призводить до падіння мотивації, зростання внутрішніх конфліктів і втрати довіри, що негативно позначається на імплементації стратегії.

Успішне стратегічне лідерство вимагає глибокого усвідомлення внутрішніх переконань, ціннісних орієнтирів, очікувань і поведінкових патернів співробітників. Підприємство, що прагне сформувати єдине стратегічне бачення, має враховувати не тільки раціональні, а й емоційно-психологічні чинники, які визначають взаємодію в колективі. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграє емоційний інтелект керівників і менеджерів, що дозволяє розпізнавати, розуміти та враховувати емоції співробітників, ефективно управляти конфліктами, а також формувати довіру і мотивацію до змін [3].

Стратегічні ініціативи мають супроводжуватися не лише формальними інструктивними чи розпорядчими діями, а й комплексними комунікаційними стратегіями, які враховують внутрішню логіку мислення та емоційний стан співробітників. Важливо створювати умови для їх залучення, активної участі у трансформаційних процесах і формування довгострокового зобов’язання до реалізації спільних цілей. Такий підхід не тільки сприяє більш швидкій адаптації до нових стратегій, а й підвищує якість їх впровадження за рахунок зменшення опору і посилення командного духу.

Сучасні практики управління все частіше використовують менторський супровід як інструмент, що дозволяє індивідуалізувати підходи до розвитку персоналу, сприяти підтримці інновацій та подоланню опору змінам. Згідно з деякими дослідженнями, менторство є ефективним інструментом реалізації інноваційної стратегії, особливо у випадках, коли потрібно подолати

внутрішній спротив і посилити культуру відкритості до нового [4]. Воно сприяє зміцненню довіри між керівниками та виконавцями, активізації внутрішньої комунікації і створенню сприятливого ментального середовища для реалізації стратегічних цілей.

Водночас менталітет може стати стримувальним фактором, коли домінують консервативні, ієрархічні або патерналістські установки, які обмежують ініціативність, самостійність і готовність до ризику. У таких компаніях знижена гнучкість у прийнятті змін може істотно уповільнити або навіть блокувати реалізацію нових стратегій. Тому важливо вчасно ідентифікувати такі бар'єри і розробляти системні заходи для їх подолання – через розвиток корпоративної культури, навчальні програми, коучинг і залучення працівників до стратегічного діалогу.

Отже, у сучасних умовах постійних змін і загострення конкуренції менталітет співробітників стає одним із ключових факторів успішності реалізації стратегічних ініціатив. Сучасні наукові дослідження демонструють, що управлінські рішення дедалі частіше залежать не лише від фінансових і матеріальних ресурсів, а й від здатності компанії враховувати глибинні установки, цінності та поведінкові моделі персоналу. Стратегічне управління, яке ігнорує ментальні бар'єри та культурні особливості працівників, ризикує знизити свою ефективність і зустріти опір із середини.

Формування сприятливого ментального клімату, впровадження адаптивних управлінських підходів, розвиток довіри і інклюзивної комунікації, а також застосування менторських і мотиваційних інструментів є необхідними передумовами для успішної імплементації стратегічних змін. Таким чином, глибоке розуміння впливу менталітету на організаційні процеси перестає бути просто бажаним – воно стає обов'язковою складовою сучасного стратегічного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Галушка З., Запухляк В., Клевчік Л., Лусте О., Сторощук Б. Вплив господарського менталітету на соціально-економічний розвиток. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2022. Т. 1, № 42. С. 283–292. DOI: 10.55643/fcaptp.1.42.2022.3670.

2. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 121–127. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-16.

3. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.16.29.

4. Юринець З. В., Замроз М. В., Стрільчук Р. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств: менторський підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. № 5(14). С. 3–7. DOI: 10.32782/dees.14-1.

Павло КУШКА
аспірант
ORCID: 0000-0003-4190-8747
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАСАД СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В БІЗНЕС-КУЛЬТУРУ ПІДПРИЄМСТВ

Важливим чинником, що впливає на результати діяльності кожного підприємства, визначає його позиції в конкурентному середовищі, є сформована на цьому підприємстві бізнес-культура. Останню розглядаємо як сукупність норм і правил, що регламентують діяльність суб'єкта господарювання, звичаїв і традицій, які склалися на підприємстві за час його існування та визначають зміст і характер комунікаційних зв'язків усередині підприємства та в його відносинах з іншими підприємницькими структурами, стейкхолдерами. Вагомим трендом у формуванні бізнес-культури суб'єктів підприємницької діяльності, що набув поширення у світовій практиці та утверджується в Україні, є імплементація в неї засад соціальної відповідальності.

Термін «соціальна відповідальність підприємства (організації)» передає відповідальність цього суб'єкта за вплив його рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище, що реалізується через прозору й етичну поведінку. Дії суб'єкта враховують очікування зацікавлених сторін, узгоджуються з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки, практикуються у його відносинах з іншими суб'єктами [1]. Ці дії спрямовані на дотримання високих стандартів операційної діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє природне середовище, створення довіри між бізнесом, суспільством і державою [2].

Соціальна відповідальність бізнесу відображає добровільно взяті ним зобов'язання щодо реалізації заходів економічного, соціального, екологічного характеру, дотримання певних етичних норм і цінностей. Принцип добровільності передбачає, що впровадження соціальної відповідальності ґрунтується на особистих переконаннях керівників і власників підприємства як осіб, котрі визначають засади його функціонування. Зазначимо, що особисті переконання цих осіб є визначальними і при формуванні бізнес-культури підприємства. Їхні переконання можуть відображати світоглядні цінності відповідних осіб або ж формуватися під впливом зовнішнього середовища, яке надсилає потужний запит щодо соціалізації підприємницької діяльності.

Засади соціальної відповідальності збагачують бізнес-культуру підприємства, надають їй ознак привабливості, формують лояльність стейкхолдерів до суб'єкта господарювання. Та оскільки йдеться про переконання, світоглядні цінності, неформальні інституції, виникає питання, в

який спосіб ці засади можуть бути достатньо глибоко імплементовані в бізнес-культуру підприємства.

Слід зазначити, що соціальна відповідальність утвердиться в якості одного з ключових елементів бізнес-культури, якщо сприйматиметься не як тимчасовий PR-проєкт, а носитиме постійний характер та стосуватиметься всіх основних аспектів діяльності підприємств. До таких аспектів належать: відносини з працівниками підприємства; відповідальність підприємства перед споживачами його продукції, діловими партнерами; екологічна відповідальність; взаємодія з місцевими громадами, органами державної влади, громадськими організаціями.

Розвиток відносин з працівниками повинен носити двосторонній характер, тобто враховувати як інтереси адміністрації, так і потреби персоналу загалом та окремих працівників. Конкретні зобов'язання адміністрації зазвичай формалізують у низці документів – колективному договорі з уповноваженим трудовим колективом органом, контрактах з окремими працівниками. Від участі працівників у розробці цих важливих для них документів можна перейти до практики залучення їх до генерації ідей, що стосуються відносин як з трудовим колективом, так і з іншими стейкхолдерами. Заохочення працівників усіх підрозділів і служб до розробки й реалізації соціальних ініціатив підприємства є важливим інструментом імплементації соціальної відповідальності в бізнес-культуру суб'єкта господарювання.

Реалізація зобов'язань у відносинах з працівниками, соціальних ініціатив на рівні територіальної громади, у сфері екології вимагає, як правило, певних витрат коштів. Ці витрати повинні узгоджуватися з фінансовими можливостями підприємства, тобто, добровільно взяті ним зобов'язання повинні бути реалістичними. Обґрунтованість витрат передбачає розроблення бюджетів на реалізацію відповідних програм чи окремих заходів. Прозорі та зрозумілі підходи до визначення рівня таких витрат є важливим елементом бізнес-культури підприємства.

Формування й виконання бюджетів будь-яких проєктів, у тому числі пов'язаних із проєктами в рамках соціальної відповідальності бізнесу, передбачає контроль за здійснюваним витратами. Культура контролю витрат є елементом бізнес-культури підприємства. Практика її реалізації є визначає рівень довіри між адміністрацією і працівниками підприємства, впливає на утвердження етичних стандартів нетерпимості до корупції та маніпуляцій. Дотримання цих стандартів як елемент бізнес-культури повинно забезпечуватися як на внутрішньогосподарському рівні, так і у відносинах підприємства з діловими партнерами, представниками владних структур.

Вищим рівнем формалізації засад соціальної відповідальності є закріплення їх у етичному кодексі – документі, який визначає моральні принципи, цінності та правила поведінки, що їх повинні дотримуватися всі працівники підприємства. Практика впровадження таких кодексів на рівні підприємств набуває поширення і в Україні, зокрема серед великих компаній, які прагнуть визнання на міжнародних ринках (наприклад, компанії Нова пошта, Vodafone Україна, Avroretail Investments Limited).

Для забезпечення ефективної роботи етичного кодексу підприємства потрібно провести навчання (тренінги) серед персоналу щодо розуміння положень цього документа та алгоритмів дій в етично складних ситуаціях. Необхідно створити зручні й зрозумілі механізми повідомлень про виявлені порушення, процедури розгляду таких повідомлень та санкцій у випадку їх підтвердження. І, звичайно, кодекс працюватиме, якщо підтримуватиметься прикладом його дотримання з боку адміністрації підприємства.

Імплементація засад соціальної відповідальності в бізнес-культуру підприємства повинна здійснюватися з дотриманням принципу комплексності, тобто стосуватися відносин з усіма без винятку стейкхолдерами суб'єкта підприємництва.

Список використаних джерел

1. Guidance on social responsibility. ISO 26000:2010 (online), 2010. URL: https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en.

2. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р, 2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text.

Дмитро ПЕТРЕНКО
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
ORCID: 0009-0006-6585-0227
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ПРАКТИКА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ МАЛИХ ПТАХІВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Необхідність удосконалення бізнес-культури підприємств в Україні обумовлена поглибленням процесів їх інтеграції у європейський і світовий ринок, де високі вимоги якості і стандартизації продукції поєднуються із високим рівнем корпоративної і організаційної культури ведення бізнесу. Великі промислові холдинги у птахівництві уже мають досвід і формують систему постійних зв'язків з європейськими країнами, зокрема у м'ясному напрямі ПрАТ «МХП», ТОВ «Птахокомбінат «Дніпровський», ТОВ «Агро-Овен»; у яєчному птахівництві – Група компаній «Овостар Юніон», ПрАТ «Агрохолдинг «Авангард».

Малі та середні птахівничі підприємства (МСП) в Україні також починають впроваджувати елементи сучасної бізнес-культури, особливо в умовах євроінтеграції та посилення конкуренції на аграрному ринку. Звичайно, масштаби менші, проте деякі приклади заслуговують на увагу як успішні практики адаптації до європейських стандартів. Проаналізуємо реальні практики бізнес-культури в МСП птахівничого сектору з метою виявлення позитивних тенденцій і розширення можливостей впровадження їх досвіду.

Малі фермерські господарства впроваджують принципи «Сімейна культура управління плюс корпоративна етика», які передбачають, що власники дотримуються принципів прозорих взаємин з працівниками: офіційно працевлаштовують, поважають їх права, дотримуються трудового законодавства, впроваджують соціальні програми.

Досвід органічної сертифікації та прозорості ведення бізнесу демонструє ФГ «УЛАР», яке має 20-річний досвід діяльності на аграрному ринку, використовує екологічні підходи до вирощування птиці (відкрите утримання, натуральні корми), впроваджує прозору систему документообігу, що дає змогу експортувати продукцію і здобути довіру клієнтів. Господарство має замкнений цикл відтворення, повністю модернізоване та працює за світовими стандартами контролю якості та чистоти продукції. У 2018 р. господарство «УЛАР» успішно пройшло сертифікаційний аудит по системі менеджменту безпеки харчових продуктів і отримало сертифікат ISO 22000:200 та сертифікат Халяль (Halal). Господарство об'єднує більше тисячі працівників, з унікальних фахівців створює ефективну команду, формує дружній та підтримуючий колектив, забезпечує стабільність, впевненість у завтрашньому дні та поважне ставлення один до одного, максимально розкриває потенціал кожного працівника, що в цілому відповідає європейським принципам [1]. У 2023 р. ФГ «УЛАР» отримало квоту на експорт понад 820 тонн м'яса птиці до країн ЄС.

Перспективи на ринку ЄС мають птахівничі виробничі кооперативи, які активно впроваджують інновації та діють на кооперативних принципах управління. Об'єднання малих виробників у кооперативи з метою спільної закупівлі засобів виробництва, комбікормів, ветеринарних препаратів, добового молодняку є важливим напрямом зниження собівартості продукції і підвищення конкурентоспроможності. Кооперативні об'єднання мають можливості виходу на зовнішній ринок і формування необхідних партій продукції відповідної якості. Крім того, кооперативна культура передбачає спільну відповідальність за результати діяльності, демократичне управління та справедливий розподіл прибутку, їх ефективність що доведеною європейською практикою.

Партнерство з місцевими громадами також є прикладом високого рівня бізнес-культури малих і середніх підприємств, за яких розвивається місцева інфраструктура: школи і дитячі садки, культурні об'єкти, спортивні майданчики, шляхи сполучення. Крім того, формується більш відкритий тип ведення господарської діяльності, за якого впроваджують практики «відкритих дверей», організації екскурсій, створення агротуристичних дестинацій, залучення місцевого населення до активної співпраці.

На основі співпраці з міжнародними проектами (USAID, GIZ) підприємства впроваджують освітні ініціативи для персоналу, що є важливими інструментами підвищення бізнес-культури: організовують короткі курси, семінари, онлайн-навчання щодо стандартів ЄС, безпеки продукції, цифрових технологій, формують культуру безперервного навчання навіть у невеликому колективі

Брендинг і клієнтоорієнтованість також є складовими бізнес-культури, які підвищують рівень реінтеграції птахівничих підприємств у європейський ринковий простір. Зокрема, фермерське господарство «Домашня курочка» має найбільш впізнаваний в Україні бренд «ORGANIC CHICKEN». Це сучасна птахівнича ферма, де поряд з якісним європейським обладнанням та максимальною автоматизацією, забезпечується турботливе та «душевне» відношення до птиці, завдяки чому отримують справді якісний та корисний органічний продукт [2].

ФГ «Дунайський аграрій» створило органічний бренд нового покоління, де чесність – найважливіший критерій. В якості основних цінностей господарство представляє «Здоров'я сім'ї, здоров'я нації, здоров'я землі» [3].

Родинна ферма «Шаничі», яка перша в Україні відкрила відео-доступ до ферми, запроваджує цінності, на яких будується щаслива родина: шана, взаємоповага, любов, що виражається у піклуванні, небайдужість та комунікація [4].

Отже, малі та середні птахівничі підприємства, що розвивають локальні бренди будують системи лояльності через відкриті комунікації, активність у соцмережах, участь у фермерських ярмарках. Активно демонструють сімейні цінності, повагу до працівників і споживачів, прозорість руху продукту «від лану до столу», що є важливим елементом бізнес-культури. При досить обмеженому ресурсному потенціалі малих і середніх птахівничих підприємств, активне впровадження елементів сучасної бізнес-культури, які адаптовані до

європейських умов, формує важливі принципи бізнес-культури: етичне управління, соціальну відповідальність, прозорість, кооперацію та орієнтацію на якість.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт ФГ «УЛАР». URL: https://www.ular.com.ua/vacancies (дата звернення 12.05.2025).
2. Офіційний сайт ФГ “Домашня курочка». URL: https://organic-chicken.com.ua/ (дата звернення 12.05.2025).
3. Офіційний сайт «Дунайський аграрій» URL: https://dunagrarian.com/ (дата звернення 12.05.2025).
4. Офіційний сайт «Родинна ферма «Шаничі». URL: https://shanychi.com.ua/(дата звернення 12.05.2025).

Іванна ШАБАГА
ВСП "Івано-Франківський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування"

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МАРКЕРІВ

Формування бізнес-культури є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємництва, особливо в контексті євроінтеграційних прагнень України. Бізнес-культура — це сукупність цінностей, норм поведінки, моделей управління та етичних стандартів, які визначають взаємодію між суб'єктами господарювання. У широкому розумінні вона включає не лише внутрішню культуру компанії, а й зовнішні прояви її діяльності, зокрема в суспільстві, на ринку та в правовому полі [1].

Проблема недостатньо сформованої бізнес-культури в Україні набула особливої актуальності в період трансформації економіки, посилення міжнародної конкуренції та війни. Успішна адаптація до європейських ринків вимагає від українських підприємств глибокої трансформації як управлінських підходів, так і культурних стандартів. З цієї позиції важливо аналізувати саме європейські маркери бізнес-культури як орієнтири для національного підприємницького середовища.

До ключових європейських маркерів бізнес-культури належать:

1. Прозорість та підзвітність. Європейські компанії традиційно дотримуються високого рівня фінансової прозорості, відкритості звітності та внутрішнього контролю [2]. Це дозволяє формувати довіру з боку інвесторів, партнерів і суспільства. Прозорі процедури забезпечують ефективне управління ризиками та прийняття зважених рішень, що є основою довгострокової стабільності бізнесу.

2. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). У європейських країнах бізнес розглядається не лише як джерело прибутку, а як активний учасник суспільного розвитку. Компанії інвестують у сталі ініціативи, екологічні програми, розвиток місцевих громад, освіту та культуру. Це сприяє підвищенню репутації підприємства і зміцненню його позицій на ринку.

3. Етичність та антикорупційна політика. Дотримання етичних норм та принципів є обов'язковим для більшості європейських компаній. Успішна реалізація корпоративних стратегій передбачає запровадження кодексів честі, механізмів внутрішнього контролю та незалежного аудиту. Боротьба з корупцією є пріоритетом як на рівні держави, так і на рівні підприємницької діяльності [3].

4. Інноваційність і навчання впродовж життя. Орієнтація на інновації – характерна риса європейської бізнес-культури. Постійний розвиток працівників, впровадження нових технологій та цифровізація процесів дозволяють компаніям бути конкурентоспроможними в глобальному середовищі. Також розвиваються системи дуальної освіти, що поєднують навчання і практику безпосередньо на підприємстві.

5. Гендерна рівність та інклюзивність. Сучасна європейська культура управління передбачає залучення до процесу прийняття рішень людей незалежно від статі, віку, етнічної належності чи особливих потреб. Це сприяє створенню інноваційного середовища, де цінується різноманіття думок і досвіду.

Для України впровадження таких маркерів означає не лише запозичення моделей поведінки, а й глибинну трансформацію інституційного середовища. Незважаючи на позитивні зрушення, український бізнес все ще стикається з низкою викликів: недовіра до інституцій, правова нестабільність, значний рівень тінізації економіки, корупційні ризики. Особливо відчутною є нестача системної бізнес-освіти, орієнтованої на європейські цінності [1].

Для подолання цих бар'єрів необхідно сформувати комплексну політику, що включатиме:

1) законодавче стимулювання прозорості бізнесу;

2) розвиток освітніх програм у сфері етики та корпоративного управління;

3) підтримку соціального підприємництва;

4) посилення взаємодії з європейськими структурами, що сприяють трансферу знань і практик;

5) впровадження міжнародних стандартів звітності та відповідальності (ESG, ISO, GRI).

Окремої уваги заслуговують програми технічної допомоги ЄС, які дають українському бізнесу змогу інтегруватися у внутрішній ринок ЄС. Наприклад, ініціативи на підтримку малого і середнього бізнесу (SME Instrument, COSME) сприяють поширенню стандартів прозорості, ефективного менеджменту та сталого розвитку [2].

Водночас формування бізнес-культури повинно супроводжуватись системною оцінкою її стану. Це дозволить виявляти ефективні практики, відстежувати динаміку змін і адаптувати політику на всіх рівнях. Успішні приклади впровадження європейських маркерів вже можна побачити в IT-секторі, креативних індустріях, аграрному бізнесі, де прозорість, етика та інноваційність є важливими складовими стратегії компаній.

У підсумку, процес формування бізнес-культури та її європейських маркерів в Україні є складним, проте необхідним етапом для досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Його успішність визначатиметься не лише нормативною базою, а й готовністю суспільства приймати нові цінності, підтримувати ініціативу, діяти відкрито та відповідально.

Список використаних джерел

1. Український інститут майбутнього. Бізнес-культура в умовах євроінтеграції. – Київ: UIF, 2023.

2. European Business Culture: Insights from Practice. – EU Publications, 2022.

3. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023. URL: https://cpi.ti-ukraine.org

Денис КОЗЛОВ
здобувач ступеня доктора філософії
ORCID: 0009-0005-3611-8507

СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах для України в організації підприємницької діяльності головною проблемою постала кадрова, яка включає політики трудової мотивації молоді. Менеджмент підприємств перебуває у постійному пошуку креативних засобів мотивування молодих людей до зайнятості й ефективної праці. Загалом же функціонування економіки й створення передумов для досягнення добробуту націй забезпечується розвитком підприємств і підприємництва [3], що залежить від: рівня сприятливості інституційного середовища зайнятості населення; мотивації персоналу своєю трудовою діяльністю сприяти реалізації цілей організації у збалансуванні витрат і вигід; стратегічного управлінського координування соціально-трудових відносин; формування передумов соціалізації працівників у трудових колективах; ефектів колективної діяльності груп і характеристик соціального капіталу, міжособистої соціально-трудової взаємодії [1; 2] і зокрема можливостей для самореалізації особистості-працівника, особливо молоді на початку професійної кар'єри.

Натепер в Україні у ситуації недостатнього кадрового забезпечення через мобілізаційні процеси молоді люди, зокрема які мають вік до 25 років, є майже єдиним трудовим ресурсом, який може бути ефективно залученим у виробництво у перспективному вимірі досягнення конкурентоспроможності підприємств. Відповідно в зазначеному аспекті суб'єкти господарювання мають бути зацікавлені у розробці удосконалень політики трудової мотивації на принципах кризового менеджменту.

Базовим у формуванні мотивації є мікрорівень, адже зайнятість в організації-підприємстві формує фундаментальні мотивації до праці, ставлення до роботи і визначає рівень пріоритетності обраної професії за критеріями можливостей досягнення обраного працівником критерію добробуту. Відповідно актуалізуються фінансово-економічні й соціально-трудові стимули, які задіює роботодавець у процесі здійснення управління персоналом, за спрямуванням на досягнення ефективності підприємницької діяльності. Піклування про добробут працівника, особливо молодої людини, яка проходить етап становлення як професіонала, має бути системним і виваженим у поєднанні стимулів примусу й заохочення. У контексті сьогодення політика трудової мотивації молоді на рівні підприємства повинна розроблятися-реалізовуватися в рамках загальної стратегії розвитку підприємства і враховувати зовнішні чинники формування добробуту – мезо- й макрорівня, зокрема глобальний контекст сталого розвитку екосистем підприємництва й територій.

Першочергове значення і забезпечення в управлінській моделі організації слід надавати спроможностям досягати фінансового і фізичного добробуту сформованим реалізацією програм корпоративної соціальної відповідальності, які включатимуть такі елементи як: адаптивний графік роботи; програми медичного обслуговування; заходи координації залученості працівників у процеси прийняття й реалізації управлінських рішень щодо поточного розвитку і стратегії досягнення підприємницьких цілей; надання можливостей пільгового набуття у споживання товарів та послуг продукованих підприємством.

Стратегія формування мотивації молоді організаційно має базуватися на розробці-реалізації програми забезпечення добробуту, яка повинна включати заходи щодо створення: дієвої системи формування людського та інтелектуального капіталу, організації і працівників, через розвиток професійного, творчого та освітнього потенціалу; сприятливого мікроклімату в сукупності з розвитком соціального капіталу в трудовому колективі для формування комфортного середовища для роботи і професійного розвитку; потенціалу конкурентоспроможності на ринку робочої сили задля підвищення мотивації зайнятості на підприємстві; умов для успішної самореалізації особистості-працівника в колективі і кар'єрного зростання за об'єктивних підстав.

Розроблення і реалізація політики менеджменту трудової мотивації молоді має відбуватися на макро-, мезо- і мікрорівні соціально-економічних відносин, тобто в економіці, галузі й конкретному підприємстві. Такий підхід дозволить враховувати спроможності всіх рівнів соціально-трудових взаємодій і поведінкових трансакцій працівника, а також оптимізувати координації з означення внутрішніх та зовнішніх стимулів. Така верифікація процесу дозволить об'єктивно представити засоби, механізми, способи розроблення засад врахування інтересів усіх сторін процесу економічної соціалізації трудової діяльності у контексті окреслення можливостей для молодого працівника досягти якісно рівня самоактуалізації та професійного зростання та добробуту.

Зокрема на рівні підприємств мають бути розроблені стратегії добробуту компаній, які б враховували потреби-мотивації персоналу й базувалися на засадах соціально відповідального господарювання. Контекст управління персоналом на базі розроблених стратегій добробуту має бути всеохопним для досягнення соціальної стійкості молоді в організації й соціумі, підтримки ментального здоров'я працівників, формування в них задоволеності роботою та рівнем добробуту, що реально досягається в інституційних рамках обраної професії.

Список використаних джерел

1. Колот А.М. Вирішення соціально-трудових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство,* 2023. №49. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14

2. Маршавін, Ю. М., Кицак, Т. Г., & Василенко, А. О. Модернізація ринку праці на засадах концепту соціальної відповідальності як базова умова

відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-07-02

3. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

Електронне наукове видання

Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва

Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції,
Львів: ЛНУВМБ ім. С. Ґжицького, 2025

Відповідальний за випуск проф. Губені Ю. Е.

Комп'ютерна верстка: колектив кафедри підприємництва та торгівлі, ЛНУВМБ ім. С. З. Ґжицького

Рекомендовано до оприлюднення вченою радою факультету управління, економіки та права Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького, протокол № 11/3 від 25 червня 2025 р.