

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ



Матеріали
IV Всеукраїнської науково-практичної
конференції

Кропивницький – 22 квітня 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

*Матеріали
IV Всеукраїнської науково-практичної конференції*

22 квітня 2026 р.

Кропивницький
2026

Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2026 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко та ін.]. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2026. – 123 с.

Редакційна колегія:

Андрій ТИХИЙ, кандидат технічних наук, доцент, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків, Центральноукраїнський національний технічний університет;
Володимир ЗАЙЧЕНКО, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет;
Наталія ШАЛІМОВА, доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету, Центральноукраїнський національний технічний університет;
Марина СЕМИКІНА, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет;
Марія БУГАСВА, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет;
Ірина ПЕТРОВА, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки, Університет економіки та права «Крок»;
Лариса ЛУТАЙ, доктор економічних наук, професор, професор кафедри логістики, Державний університет «Київський авіаційний інститут»;
Марта КОПИТКО, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ;
Тарас ВАСИЛЬЦІВ, доктор економічних наук, професор, завідувач відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіону, Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України»;
Руслан ЛУПАК, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет;
Алла КАРНАУШЕНКО, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;
Віра САВЧЕНКО, кандидат економічних наук, професор, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;
Леся КОНОНЕНКО, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;
Наталія СИСОЛІНА, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет;
Олексій СМІРНОВ, кандидат економічних наук, керівник методично-організаційного відділу Центральноукраїнський національний технічний університет;
Лілія РЕЗНІК, фахівець I категорії методично-організаційного відділу Центральноукраїнський національний технічний університет.

У збірнику опубліковано тези доповідей учасників IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз». Тези доповідей відображають результати наукових досліджень, присвячених розгляду різноманітних проблем, умов та чинників економічної діяльності та безпеки підприємств, регіонів, соціальної відповідальності бізнесу та держави, розвитку інвестиційної та інноваційної політики, людського потенціалу, визначенню стратегічних перспектив готельно-ресторанної індустрії України.

Для науковців, викладачів, здобувачів PhD, здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. Може бути корисним також для підприємців, організаторів бізнесу, менеджерів підприємств, спеціалістів з економіки.

Рекомендовано до друку вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету (Протокол №9 від 27.04.2026 року)

За достовірність наведених у публікації даних, географічних назв, власних імен, цитат, галузевої термінології, економіко-статистичних даних та іншої інформації несуть особисту відповідальність автори тез доповідей.

Зміст

Копитко М. І., Мойса Т. В. Інтернаціоналізація бізнесу як фактор євроінтеграційних процесів в Україні: безпековий аспект.....	7
Костишина Т. А., Костишина А. І. Консалтинговий бізнес в системі HR-менеджменту: актуальні проблеми та шляхи розв'язання	10
Семикіна М. В., Жирний Р. В. Людський капітал та його збереження методами мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану	12
Бугаєва М. В. Імплементація ESG-підходів у діяльність підприємств індустрії гостинності.....	15
Вінічук М. В. Забезпечення економічної стійкості підприємництва в умовах загроз через збереження та розвиток людського потенціалу.....	19
Дмитришин Б. В., Герман В. М. Автоматизовані інформаційні системи в управлінні підприємствами сільськогосподарського машинобудування.....	21
Дмитришин Б. В., Лимаренко І. С. Стратегічні пріоритети збереження та нарощування економічного потенціалу аграрних підприємств у воєнний період.....	24
Дмитришин Б. В., Хамітов Р. В. Вплив інституційного середовища на ефективність функціонування аграрних підприємств	26
Журило І. В., Кузьменко Д. В. Специфіка логістичної діяльності аграрних підприємств	28
Задорожня Л. М. Кейтеринг як інноваційний напрям підприємництва в умовах сучасних викликів і загроз	31
Кернасюк Ю. В. Штучний інтелект і трансформація регіональної економіки.....	32
Ковальчук Н. В. Функціонування готельного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану: регіональний аспект (на прикладі м. Кропивницький)	35

Кононенко Л. В.	
Ринок нерухомості в умовах повномасштабних військових дій: сучасний стан, проблеми та перспективи	37
Нісфоян С. С., Габов С. А.	
Антикризове управління підприємствами в умовах інфраструктурних руйнувань: адаптаційні моделі та стратегії виживання	38
Нісфоян С. С., Митрошина В. О.	
Адаптація логістичних ланцюгів постачання торговельних підприємств до умов воєнного часу: виклики та управлінські рішення	41
Нісфоян С. С., Мультченко Б. В.	
Цифрова трансформація як ключовий чинник відновлення операційної ефективності підприємств малого та середнього бізнесу	44
Нісфоян С. С., Нісфоян О. О.	
Повернення трудових мігрантів та внутрішньо переміщених осіб: стимули, бар'єри та державна політика реінтеграції	46
Нісфоян С. С.	
Статистичне моделювання споживчого попиту в умовах воєнної економіки: методологічні підходи та практика застосування	48
Огаренко Т. А., Ліштаба С. Я.	
Комунікативні стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі	51
Ревуцька А. О.	
Еволюція концепції стійкості: роль циклічних моделей у відновленні економічних систем	53
Рутинський М. Й., Quirini-Popławski Łukasz	
Тренд розвитку польського бізнесу в Україні	55
Савеленко Г. В., Лузан О. С.	
Цифровізація аграрного виробництва як основа ESG-стратегії підприємства	57
Савеленко Г. В., Марченко Р. В.	
Strip-Till як інструмент економії ресурсів у аграрному підприємстві	60
Савеленко Г. В., Павелко О. М.	
Біогаз із рослинних відходів як інструмент диверсифікації аграрного підприємства	62
Савченко В. М.	
Стратегічні орієнтири та механізми оптимізації оподаткування сільськогосподарських товаровиробників в умовах сучасних викликів	64

Семикіна А. В.	
HR-аналітика у системі управління продуктивністю праці та компенсаціями в умовах воєнного стану.....	66
Сисоліна І. П.	
Етичний імператив сучасної інженерії: синергія професійної добросовісності та соціальної відповідальності.....	68
Сисоліна Н. П., Позняк С. В.	
Інформаційні системи підтримки прийняття рішень у стратегічному менеджменті	69
Сисоліна Н. П., Соломко Д. О.	
Трансформація системи ризик-менеджменту агропідприємств в умовах глобальної продовольчої нестабільності.....	71
Харченко І. В.	
Критерії економічної ефективності сільськогосподарської техніки	73
Харченко І. В.	
Прозорість меню як фактор позиціонування та конкурентної переваги в ресторанному бізнесі.....	76
Tolulope Emmanuel Balogun	
Clusters and their benefit for innovative development.....	80
Ведмеденко Д. С.	
Інноваційні підходи до розвитку підприємств агробізнесу в сучасних умовах	83
Дибов О. Б.	
Планування та прогнозування витрат на аграрному підприємстві	85
Коломінов А. О.	
Формування ефективної системи управління ресурсами підприємств агробізнесу в умовах воєнних ризиків	87
Костів К. Т., Дуб В. В.	
Інтеграція б'юті-сервісу в готельно-ресторанний бізнес як інструмент підвищення конкурентоспроможності.....	91
Котік В. Д.	
Економічні аспекти формування доходів і витрат від наукової інноваційної діяльності в державних установах	93
Кулініч С. В.	
Адаптивні механізми підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційної економіки.....	95

Лазаренко Р. Р.	
Ресурсний потенціал підприємств аграрного машинобудування як основа забезпечення їх стійкого розвитку	98
Пшенична Н. С., Дуб В. В.	
Тренди використання локальних рослин: потенціал портулаку городнього в ресторанному господарстві України	99
Семків Ю. П.	
Цифровізація ринку землі як чинник підвищення ефективності агробізнесу на регіональному рівні.....	102
Сікорака В. І.	
Напрями інноваційного розвитку соціально-трудоного потенціалу регіону в умовах цифрових трансформацій та війни	104
Слободян В. В.	
Грантові механізми підтримки аграрного сектору України в умовах воєнного стану.....	107
Супрун О. С.	
Стратегічні напрями підвищення економічної ефективності підприємств плодово-ягідного виробництва в умовах невизначеності	109
Татарченко А. О.	
Формування механізму корпоративної стійкості підприємств АПК в умовах воєнних ризиків	111
Ткаченко Е. Ю., Заярнюк О. В.	
Стратегічні зміни в управлінні економічною безпекою аграрного підприємства	113
Філіченко О. А.	
Розвиток конкурентоспроможного агробізнесу на основі маркетингової концепції стратегічного управління.....	115
Шаповалов Є. В.	
Адаптація системи економічної безпеки підприємств агротехнічного сервісу до воєнних викликів.....	117
Шапошнік І. С.	
Інвестиційне забезпечення сталого розвитку підприємств агробізнесу	120

*Копитко М. І., д.е.н., професор;
Мойса Т. В., старший викладач,
Львівський державний університет внутрішніх справ
м. Львів*

ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими інтеграцією до європейського економічного простору, глобалізацією ринків та посиленням безпекових загроз. У цьому контексті інтернаціоналізація бізнесу виступає не лише інструментом економічного розвитку, а й важливим фактором забезпечення стійкості підприємств та держави загалом.

Активізація євроінтеграційних процесів вимагає від українських підприємств адаптації до нових умов функціонування, що передбачає гармонізацію стандартів, впровадження інновацій та підвищення рівня конкурентоспроможності. Водночас ці процеси супроводжуються новими ризиками, що актуалізує дослідження безпекового аспекту інтернаціоналізації.

Проблематика інтернаціоналізації бізнесу та її впливу на економічний розвиток активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. Значну увагу приділено питанням глобалізації, транснаціоналізації підприємств, інтеграційним процесам та управлінню ризиками. Однак в умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнними діями, економічною нестабільністю та цифровізацією, потребує подальшого дослідження саме безпековий вимір інтернаціоналізації [1].

Інтернаціоналізація бізнесу є складним багатовимірним процесом, що передбачає розширення діяльності підприємств за межі національного ринку через експорт, інвестиції, стратегічні альянси, участь у глобальних ланцюгах створення вартості. У контексті євроінтеграції вона виступає каталізатором структурних змін в економіці, сприяючи модернізації виробництва, підвищенню якості продукції та впровадженню європейських стандартів управління.

Європейський вектор розвитку України формує нові можливості для бізнесу, зокрема доступ до великого ринку, фінансових ресурсів, технологій та інституційної підтримки [2]. Водночас інтеграція до європейського економічного простору передбачає жорсткі вимоги до якості продукції, прозорості ведення бізнесу, дотримання екологічних та соціальних стандартів.

З позиції економічної безпеки інтернаціоналізація має подвійний характер. З одного боку, вона сприяє диверсифікації ринків збуту, зменшенню залежності від внутрішнього попиту, залученню інвестицій та підвищенню фінансової стійкості підприємств. З іншого – супроводжується зростанням ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

До ключових загроз інтернаціоналізації бізнесу в умовах євроінтеграції можна віднести:

- економічні ризики (коливання валютних курсів, зміни кон'юнктури ринку, конкуренція з боку європейських компаній);
- регуляторні ризики (невідповідність стандартам ЄС, складність сертифікації продукції);
- політичні ризики (нестабільність, зміни в міжнародних відносинах);
- інформаційні та кіберзагрози, що посилюються в умовах цифровізації;
- репутаційні ризики, пов'язані з невідповідністю принципам ESG та корпоративної відповідальності [3].

Особливого значення набуває управління ризиками в процесі інтернаціоналізації. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їх вплив та розробляти заходи реагування. У цьому контексті важливим є впровадження міжнародних стандартів управління, розвиток комплаєнс-систем та підвищення рівня корпоративного управління.

Інтернаціоналізація бізнесу також впливає на формування національної економічної безпеки. Залучення іноземних інвестицій, інтеграція до глобальних ринків та розвиток експортного потенціалу сприяють зміцненню економіки. Водночас надмірна залежність від зовнішніх ринків може створювати додаткові вразливості, особливо в умовах кризових явищ.

У сучасних умовах важливу роль відіграє державна політика, спрямована на підтримку інтернаціоналізації бізнесу. Це включає створення сприятливого інституційного середовища, розвиток експортної інфраструктури, підтримку інновацій та забезпечення економічної безпеки. Особливо актуальним є формування механізмів державно-приватного партнерства та розвиток системи економічної дипломатії.

Представлений рис.1 відображає механізм взаємозв'язку між розвитком зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств та процесом інтеграції України до Європейського Союзу через призму зміцнення національної безпеки на основі трирівневої моделі:

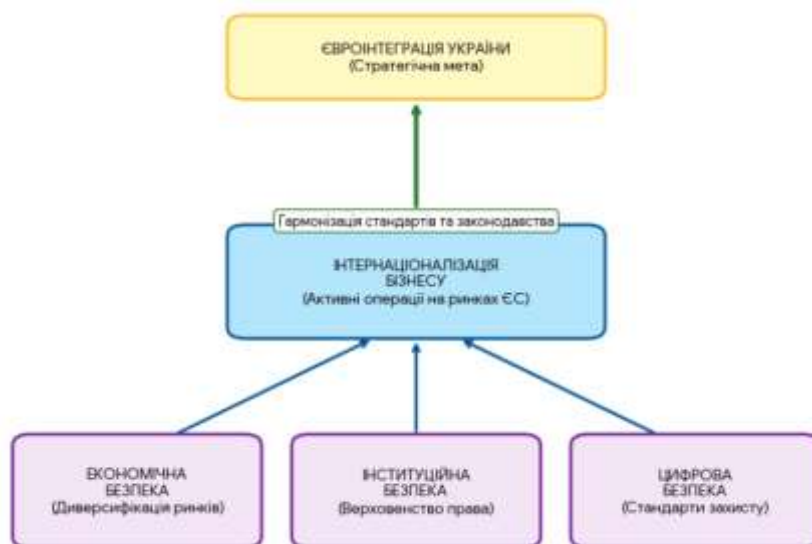


Рис. 1. Інтернаціоналізація бізнесу як драйвер євроінтеграції України через призму безпеки

Джерело: авторська розробка

1. Фундаментальний рівень (безпековий аспект): у основі моделі лежать три ключові складові безпеки – економічна, інституційна та цифрова. Вони виступають базисом для інтернаціоналізації. Економічна безпека забезпечується через диверсифікацію ринків та мінімізацію залежності від агресора. Інституційна безпека передбачає створення прозорих правил гри та верховенства права, що є критичним для іноземних інвесторів. Цифрова безпека відповідає за захист інформаційних активів бізнесу згідно з регламентами ЄС (наприклад, GDPR).

2. Процесний рівень (ядро інтернаціоналізації): центральний блок схеми демонструє процес інтернаціоналізації бізнесу. Це не лише експорт товарів, а й глибоке залучення у глобальні ланцюги доданої вартості, створення спільних підприємств та адаптація бізнес-моделей до стандартів внутрішнього ринку ЄС. На схемі показано, що безпекові фактори живлять цей процес, створюючи умови для стійкого зростання.

3. Стратегічний рівень (євроінтеграція): блок відображає кінцеву мету. Взаємодія між бізнесом та безпековим сектором створює синергетичний ефект, де інтернаціоналізація стає «м'якою силою» інтеграції. Через гармонізацію стандартів, технічних регламентів та законодавства український бізнес фактично «вмонтовується» в європейський простір ще до офіційного вступу країни в ЄС.

Запропонована модель концептуалізує цей процес як тривимірну систему, де бізнес виступає «м'якою силою» державної модернізації.

1. Економічна детермінанта: від виживання до стійкості. Інтернаціоналізація діє як механізм диверсифікації ризиків. Вихід вітчизняних підприємств на ринки ЄС формує «економічний панцир»: розпорошення активів та каналів збуту робить національну економіку менш вразливою до локальних шоків та військових загроз. Це перетворює бізнес із пасивного об'єкта захисту на активного суб'єкта формування безпекового середовища.

2. Інституційна конвергенція через бізнес-практики. Модель демонструє, що євроінтеграція «знизу вгору» (через приватний сектор) часто є ефективнішою за політичні декларації. Компанії, що інтегруються в європейські ланцюги доданої вартості, стають добровільними амбасадорами змін. Необхідність відповідності технічним регламентам, антикорупційним стандартам (ESG-принципам) та нормам прозорості ЄС змушує бізнес імпортувати європейські інституції в українське правове поле.

3. Цифрова та репутаційна безпека. У безпековому аспекті модель акцентує увагу на переході до європейських кіберстандартів та протоколів захисту даних. Синхронізація цифрових процесів із партнерами з ЄС не лише відкриває доступ до Єдиного цифрового ринку, а й створює спільний периметр захисту інформаційних ресурсів. Окрім того, успішний український бізнес у Європі формує бренд України як надійного, прогнозованого та ціннісно близького партнера, що є критично важливим для залучення довгострокових інвестицій у відбудову.

Таким чином, інтернаціоналізація бізнесу є важливим фактором євроінтеграційних процесів в Україні, що сприяє модернізації економіки, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та інтеграції до європейського економічного простору. Водночас вона супроводжується значними безпековими

викликами, що потребують комплексного підходу до управління ризиками. Ефективне поєднання можливостей інтернаціоналізації та механізмів забезпечення економічної безпеки дозволить створити передумови для сталого розвитку українських підприємств та зміцнення позицій України на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Шевченко Н.В., Копитко М.І. Функціонування малих підприємств в умовах воєнного часу та євроінтеграційних процесів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023. №4 (72). С. 86-93. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-86-93>.
2. Копитко М.І., Пацула О.І. Тактичні інструменти економічного розвитку підприємств та акціонерних товариств в умовах євроінтеграції. *Успіхи і досягнення у науці*, 2025 № 11(21). С. 769-780. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-769-780](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-769-780).
3. Копитко М.І., Шевченко Н.В. Корпоративна культура і комплаєнс-контроль як елементи корпоративного управління та економічної безпеки українських акціонерних товариств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2026. №1. С. 200-208. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-200-208>.

УДК 005.332.1:005.96

*Костишина Т. А., д.е.н., професор;
Костишина А. І., к.е.н., доцент
Полтавський університет економіки і торгівлі
м. Полтава*

КОНСАЛТИНГОВИЙ БІЗНЕС В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Сучасний український бізнес працює в умовах кадрового дефіциту, міграційних процесів та психологічного виснаження персоналу. Багато компаній не мають внутрішніх ресурсів для швидкої адаптації застарілих моделей управління до нових реалій, що зумовлює зростання попиту на зовнішню експертизу. Консалтинг в управлінні персоналом сьогодні стає інструментом, який допомагає підприємствам не лише виживати, а й впроваджувати цифрові рішення та нові підходи до кадрової роботи [1, 4].

Метою дослідження є аналіз стратегічних аспектів організації консалтингового бізнесу в сфері HR та визначення шляхів подолання бар'єрів, що заважають ефективній взаємодії консультантів із клієнтами в умовах кризи.

На основі аналізу наукових джерел [2, 3] встановлено, що успішна консалтингова практика вимагає поєднання глибоких знань у кадровому менеджменті з підприємницькими компетенціями.

Актуальні проблеми консалтингового бізнесу в умовах війни полягають у вимушеній зміні фокусу з довгострокового розвитку на оперативне виживання, де на перший план виходять критичні потреби у бронюванні персоналу, управлінні масовою міграцією та релокації бізнес-процесів.

Основними бар'єрами стають ерозія власної експертної бази консультантів через виїзд фахівців за кордон, непередбачуваність термінів реалізації проєктів

через безпекові загрози та блекаути, а також складність доведення економічної цінності послуг у період жорсткої економії бюджетів клієнтів. Водночас виникає гостра потреба у нових компетенціях, пов'язаних із психологічною підтримкою персоналу в стані хронічного стресу та розробкою дієвих моделей реінтеграції ветеранів, що вимагає від консалтингового бізнесу швидкого створення унікальних методик, які не мають аналогів у світовій практиці.

Таким чином, головна проблема сьогодні полягає у необхідності одночасно долати власну операційну нестабільність та виконувати роль стратегічного архітектора стійкості для клієнтів, які очікують миттєвих результатів у ситуації повної невизначеності.

Окрему увагу в сучасних умовах слід приділяти адаптації кадрових стратегій до воєнних викликів. Консалтинговий бізнес має пропонувати системи, що включають програми психологічної підтримки, профілактику вигорання та протоколи дій в умовах небезпеки. Особливого значення набуває розробка програм реінтеграції ветеранів, що є критично важливим для відновлення людського капіталу країни.

Для розв'язання виявлених проблем та побудови стійкої бізнес-моделі консалтингу запропоновано такі стратегічні напрями:

Таблиця 1

**Проблеми та стратегічні напрями
розвитку консалтингового бізнесу в HR-менеджменті**

Проблеми	Напрями розвитку бізнесу	Очікувані результати
Низька диференціація послуг	Перехід до вузької спеціалізації (нішування) у конкретних функціях (аналітика, системи винагород).	Формування унікальної ціннісної пропозиції та глибокої експертизи.
Недовіра та складність оцінки цінності	Фокус на діагностиці та наданні послуг із вимірюваним результатом (KPI, кейси).	Побудова бренду експерта через демонстрацію реальних бізнес-показників.
Проектний (нестабільний) попит	Впровадження моделі абонентського обслуговування та довгострокового партнерства.	Перехід до ролі постійного стратегічного радника клієнта.
Швидке старіння наявних методик	Постійні інвестиції у дослідження ринку та розробку власних унікальних технологій.	Здатність пропонувати рішення, що випереджають ринкові запити.

Джерело: узагальнює підходи [1-5].

Роль консультанта трансформується: він еволюціонує від виконавця окремих завдань до стратегічного партнера, який відповідає за організаційну стійкість клієнта. Проте розвиток цього бізнесу в Україні стримується низкою чинників, серед яких висока конкуренція та складність доведення прямого фінансового ефекту від HR-послуг.

Таким чином, ефективність консалтингу в системі HR-менеджменту залежить від здатності консультанта трансформувати системні виклики на чинники підвищення конкурентоспроможності компанії. Успіх консалтингового бізнесу забезпечується через поєднання професійної експертизи, операційної гнучкості та орієнтації на вимірюваний результат для клієнта.

Список використаних джерел:

1. Дрималовська Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, № 3(66). С. 58-62.
2. Жидко В. І. Управлінський консалтинг в системі менеджменту персоналу підприємства: кваліфікаційна робота. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2023. URL: [https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8719/1/Жидко В. І..pdf](https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8719/1/Жидко%20В.%20І..pdf) (дата звернення: 04.04.2026).
3. Мазур Н., Ніколашин А. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>.
4. Філюк Г. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах глобалізаційних викликів. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 1. С. 177–185.
5. Чукурна О., Базика С., Федчик О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на консалтингові послуги в сфері інформаційно-комунікативних технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-112>.

УДК 331

*Семикіна М. В., д.е.н., професор;
Жирний Р. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ЙОГО ЗБЕРЕЖЕННЯ МЕТОДАМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Проблема збереження людського капіталу підприємств в умовах повномасштабної війни стала викликом для національної економіки, оскільки традиційні, довоєнні інструменти заохочення втратили свою дієвість. На перший план вийшли питання фізичної безпеки, психологічної стійкості та збереження життя працівників. Масова трудова міграція, мобілізація та загальне виснаження людей створюють загрозу втрати кваліфікованих фахівців, що підриває спроможність бізнесу працювати та перекреслює перспективи відновлення держави після завершення бойових дій.

Актуальність проблеми потребує швидкого наукового пошуку адаптивних механізмів мотивації, здатних утримати персонал в умовах повної невідомості, зберегти його професійний хист та ментальне здоров'я.

Метою нашого дослідження є обґрунтування змін у системі мотиваційного менеджменту заради збереження людського капіталу підприємств.

У межах нашого дослідження *людський капітал* розглядається як сукупність знань, навичок, творчих здібностей та моральних якостей працівників, що забезпечують економічну результативність підприємства. В умовах війни розвиток цього капіталу спрямовується на зміцнення адаптивності – здатності людей швидко пристосовуватися до змін, опановувати нові цифрові інструменти та зберігати працездатність під впливом зовнішніх загроз.

Мотиваційний менеджмент у цьому процесі виступає головним інструментом узгодження інтересів працівників і власників бізнесу. Він виступає як сукупність цілеспрямованих управлінських впливів на систему цінностей та інтересів персоналу через посилення соціальних гарантій та емоційної підтримки. Завдяки цьому він пов'язує внутрішні потреби людини у безпеці та стабільності із цілями професійного розвитку, створюючи умови для гнучкого реагування на виклики.

Трансформація мотиваційного управління сьогодні відбувається через зміщення уваги з класичного стимулювання продуктивності на підтримку життєстійкості працівників. Пріоритетом стає побудова людиноцентричної культури менеджменту, де головним мотивуючим чинником в системі соціально-трудова відносин стає відчуття безпеки та турботи з боку роботодавця. В умовах стресів від війни і турбулентності в економіці керівник підприємства тепер виступає наставником, порадником і організатором прогресивних змін на підприємстві.

Основні зміни у підходах до управління та мотивації персоналу наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Зміни у підходах до мотивації працівників в умовах війни

Традиційний підхід (минулий досвід)	Виклики сучасності	Оновлений підхід (адаптація до змін)
Грошові виплати: наголос на додаткових виплатах та відсотках за результати.	Нестабільність, неможливість планувати, потреба у базовому доході.	Гарантія стабільності: вчасна виплата основної частини зарплати та матеріальна допомога.
Порядок роботи: жорсткий графік, робота в офісі, суворий контроль присутності.	Загрози обстрілів, вимкнення світла, потреба у терміновому переїзді.	Гнучкість та безпека: вільний графік, робота з дому, облаштування безпечних укриттів.
Внутрішній клімат: змагання між працівниками, розважальні заходи.	Високий стрес, тривога, моральна втома та вигорання людей.	Турбота та опіка: підтримка душевного стану, емпатія керівництва, програми оздоровлення.
Нематеріальні чинники: кар'єрні сходинки, визнання статусу, нагороди.	Пошук сенсу діяльності, бажання бути корисним для громади та армії.	Спільні цінності: волонтерство, підтримка захисників, відчуття єдності задля перемоги.
Обмін інформацією: офіційні звіти та вертикальні вказівки.	Брак відомостей, поширення чуток, висока тривожність.	Відкритість та довіра: чесні розмови про стан справ, постійний зв'язок керівника з колективом.

Особливого значення набуває розвиток соціального партнерства, де діалог між власником та працівниками стає щирим і людським. В умовах війни воно часто перетворюється в активну соціальну взаємодію заради виживання, що дозволяє роботодавцям спільно з найманими працівниками швидше знаходити компроміси щодо оплати та організації праці, поліпшення умов трудової

діяльності. Ефективне соціальне партнерство дозволяє оперативно врегульовувати конфлікти інтересів, спільно розробляти антикризові заходи, забезпечувати баланс між потребами бізнесу у збереженні діяльності та правами працівників на гідні умови. Колективні угоди воєнного часу стають інструментом консолідації колективу, де закріплюються додаткові соціальні гарантії, механізми підтримки родин мобілізованих працівників, програми адаптації ветеранів та заходи сприяння облаштуванню внутрішньо переміщених осіб, що формує атмосферу взаємної відповідальності та довіри.

На основі викладеного пропонуємо напрями стратегічних змін у мотиваційному менеджменті, які відображають перехід від класичного стимулювання до моделі підтримки та розвитку людського капіталу в умовах невизначеності:

- людиноцентричність та безпека (зміщення уваги з результатів роботи на фізичний і душевний стан працівника, облаштування безпечних місць праці та впровадження програм психологічної допомоги);

- підтримка ветеранів та переселенців (розробка особливих умов для швидкого повернення захисників до цивільної праці та надання адресної допомоги людям, які через війну втратили домівку);

- гнучкість та самостійність (перехід до вільного графіка та дистанційної роботи, де головним є виконане завдання, а не час перебування в офісі, що дозволяє людям підлаштовуватися під обстріли чи вимкнення світла);

- соціальна єдність та спільні цінності (перетворення праці на частину спільної справи заради перемоги через волонтерство, підтримку армії та чесний діалог між власником і колективом).

Отже, ефективний мотиваційний менеджмент воєнного часу має базуватися на емпатії, гнучкості організаційних процесів, прозорій комунікації, розвиненому соціальному партнерстві та посиленні соціальної складової у взаємовідносинах між роботодавцем та працівником. Такий підхід дозволить зберегти професійний потенціал працівників та забезпечити життєздатність підприємства для подальшого економічного відновлення держави.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.

2. Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Львівської академії серія: економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип.5. С.121-131. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/16.pdf>.

3. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306>.

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ESG-ПІДХОДІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

У літературі ESG-принципи розглядаються як розширення стратегії сталого розвитку компаній. В індустрії гостинності стратегічне управління поступово орієнтується не лише на фінансові результати, а й на екологічну безпеку, соціальну відповідальність і прозорість управління. Наприклад, А. Слущкий підкреслює, що ESG-підхід «перетворюється з інструменту нефінансової звітності у важливий елемент стратегічного управління», забезпечуючи баланс між економічною ефективністю і відповідальністю перед суспільством [2].

Міжнародні інститути видають стандарти і KPI, що спрямовані на HoReCa: WTTC визначає 12 базових критеріїв (енерго- і водоощадження, управління викидами, ефективність ресурсів); World Sustainable Hospitality Alliance (Sustainable Hospitality Alliance) оприлюднила перший «набір ESG-KPI» (GHG, вода, енергія, відходи тощо) для уніфікованого моніторингу ефективності готелів. Використання таких метрик сприяє підвищенню операційної ефективності, бренд-іміджу і конкурентоспроможності готелів.

Соціальний аспект ESG акцентує увагу на персоналі (умови праці, навчання, безпека) та спільнотах (взаємодія з місцевими громадами, інклюзія). Недостатньо тільки проводити PR-кампанії: наголошується, що гості мають долучатися до екопрограм готелю (наприклад, через навчальні матеріали, позначки у номері), але компанія сама має впроваджувати відповідні практики, інакше це стає «грінвошингом» – помилковим заявлянням про «зеленість» без реальних змін. Зокрема, наведену в літературі характеристику цього явища резюмує теза: «критики звинувачують деякі компанії у грінвошингу, використовуючи ESG-брендинг для приваблення інвесторів та туристів, хоча насправді їхні практики не змінюються».

Економічна складова ESG полягає у тому, що вкладення в екологічні ініціативи (енергоефективність, управління відходами) або соціальні програми (навчання персоналу, підтримка громад) зазвичай окупаються через зниження витрат і підвищення лояльності. Це підтверджує емпіричне дослідження: Lu et al. (2025) на вибірці публічних готелів у 16 країнах виявили статистично значущий позитивний вплив високих ESG-рейтингів на фінансові показники (ROA, ROE, Tobin's Q). Ефект був найсильнішим у США та помітнішим під час COVID-криз (через додаткову цінність стійкості). Отже, «поліпшені ESG-рейтинги демонструють вищу фінансову ефективність готельних компаній».

У контексті національних цілей корпоративної стійкості також вказується: впровадження стандартів сталого розвитку (зокрема, нових IFRS S1/S2, ESRS) сприяє довірі інвесторів та іноземній привабливості бізнесу. Наприклад, IFRS S1/S2 (запроваджені у 2023 році) призначені «вести компанії у напрямку

реалізації Цілей сталого розвитку», формувати довіру і спільну мову між інвесторами і бізнесом щодо кліматичних ризиків. Як зауважують Яковлева-Мельник та Джинджоян (2024), дотримання міжнародних ESG-стандартів в індустрії гостинності є гарантом сталості та перспективності для інвесторів [3].

Наведений теоретичний огляд демонструє, що сучасні підходи до ESG в HoReCa побудовані на гармонізації економічних, соціальних і екологічних вимірів (відповідно до Цілей ООН з розвитку), а також тісній співпраці бізнесу, громади і влади. У подальшому дослідженні ці теоретичні позиції реалізовані через модельні оцінки та прикладні аналізи.

Важливо визначити вплив ESG-ініціатив на фінансові та операційні результати. Насамперед, впровадження екологічних заходів (енергоефективність, відновлювальні джерела, управління водою, переробка відходів) призводить до відчутного зниження операційних витрат. Модельні розрахунки показують: встановлення LED-освітлення та теплових насосів може знизити енергоспоживання готелю на 15-20%, що еквівалентно економії у сотнях тисяч гривень на рік. Аналогічно, програми раціонального використання води, наприклад сенсорні змішувачі та системи рециркуляції, можуть скоротити витрати води на 10-15%.

Соціальні ESG-ініціативи (покращення умов праці, навчання персоналу, волонтерські програми) підвищують продуктивність та лояльність працівників, зменшують плинність кадрів і репутаційні ризики. Прикладом є сценарій: інвестування в навчання та стимулювання працівників знижує текучість персоналу з 30% до 20%, що зменшує витрати на підбір і навчання нових співробітників.

Ефекти ESG-корпоративного управління (впровадження прозорих політик, звітність, включення стейкхолдерів) – покращення інвестиційної привабливості та доступності кредитів. Хоча це складніше кількісно оцінити, опитування свідчать: підприємства, що звітують за ESG і мають сертифікацію, отримують на 5-10% нижчі ставки фінансування та розширюють географію клієнтів (екологічно свідомих туристів) [4, 5].

Як узагальнення, наведена нижче таблиця ілюструє модельний вплив конкретних ESG-ініціатив.

Кількісна оцінка отриманих змін засвідчує, що комплексний ESG-підхід може забезпечити додаткову фінансову вигоду через економію ресурсів і приріст доходів. Так, підвищення ESG-рейтингу на 10% у середньому пов'язане із зростанням ROA на 1-2%. Крім того, позитивним є ефект на стійкість бізнесу: під час кризи чи війни компанії з діючими ESG-політиками адаптуються швидше, оскільки мають налагоджені процеси управління ризиками (наприклад, аварійне забезпечення, перехід на локальні канали постачання).

Таблиця 1

Модельний вплив конкретних ESG-ініціатив

ESG-ініціатива	Очікуваний ефект
1	2
Енергоефективне LED-освітлення	↓ споживання енергії (~-20%), зниження витрат на електроенергію

1	2
Сонячні панелі для гарячого водопостачання	Часткова автоне залежність від мережі (електроенергія/газ), додаткова «зелена» енергія, зниження витрат
Оптимізація водоспоживання (сенсори, переробка)	↓ використання води, економія на комунальних платежах
Управління відходами (сортування, компост)	↓ кількості ТПВ, додаткові доходи від переробки (компост, вторсировина)
Соціальні програми (тренінги, стимулювання)	↓ текучість кадрів, ↑ якість сервісу, позитивний бренд-імідж
Локальне постачання та співпраця з громадою	Зміцнення місцевої економіки, позитивні PR-ефекти, стійкість ланцюгів поставок
ESG-звітність та сертифікація	↑ довіра інвесторів, відповідність нормам ЄС, конкурентна перевага на міжнародних ринках

*Складено автором

Найважливішим результатом є інтегрована схема впровадження ESG-підходів на трьох рівнях управління:

Стратегічний рівень: формування ESG-політики компанії: стратегічні цілі (наприклад, досягнення нетто-нуль вуглецю до 2035, сертифікація ISO 14001), визначення ключових ESG-KPI (квартальні або річні цілі зі зменшення викидів, споживання тощо).

Тактичний рівень: аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей (PESTEL і SWOT) для обґрунтування ESG-стратегій. Розробка планів конкретних ініціатив: енерго- та водоаудит, вибір обладнання, підготовка кадрових змін, розробка комунікаційної стратегії.

Операційний рівень: безпосередня реалізація програм: встановлення LED-освітлення, перепрофілювання систем, навчання персоналу, соціальні проекти (наприклад, підтримка військових або відновлення громади). Одночасно здійснюються процедури звітування (використання стандартів ESRS/IFRS) і взаємодії зі стейкхолдерами (прозора зв'язок).

Моніторинг: регулярний збір і аналіз KPI ESG (енергоспоживання, обсяг утилізованих відходів, соціальні метрики тощо) з використанням корпоративних дашбордів. Порівняння досягнутих результатів із запланованими.

Адаптація: циклічне коригування стратегії на основі отриманих даних і виявлених ризиків:

Ресурсні ризики: недостатність бюджету для інвестицій (вирішення – пошук грантів, «зелених» кредитів);

Ризики greenwashing: потреба уникати декларативних кроків без реальних змін;

Операційні ризики: опір персоналу новим практикам, логістичні обмеження (особливо під час війни).

Модель передбачає зворотні зв'язки: наприклад, в разі невиконання KPI аналізується причина і план ESG коригується (мусять передбачатися механізми прискорення або перегляду пріоритетів).

Практичні рекомендації.

Менеджмент HoReCa:

- Ввести корпоративну ESG-політику з підтримкою правління; створити міжфункціональну ESG-команду (включно з IT, операціями, фінансами, PR).

- Інвестувати в енергоефективність і «зелену» інфраструктуру (сонячні панелі, модернізація опалення, LED) – це забезпечить швидку віддачу у вигляді зниження витрат і підвищення маржі.

- Запровадити практики управління відходами (сортування, компостування органіки) і програми збереження води, вимірюючи результати за відповідними KPI.

- Реалізовувати соціальні ініціативи: безпечні та комфортні умови праці, навчання персоналу з сервісу та безпеки, підтримка працівників (особливо в умовах стресу воєнного часу). Це зміцнить репутацію та знизить витрати на плинність кадрів.

- Розробити систему моніторингу ESG-показників (наприклад, щомісячні звіти менеджменту) та прозоро інформувати інвесторів і клієнтів (публічні звіти, маркування «eco-friendly» послуг).

- Активно комунікувати: участь у рейтингах, сертифікаціях (Green Key, ISO 14001/20121) для підтвердження досягнень і довіри споживачів.

Державна політика та регуляція:

- Надати податкові або інвестиційні преференції підприємствам, що інвестують у відновлювану енергетику, модернізацію інфраструктури або отримали ESG-сертифікацію.

- Підтримувати навчальні програми та консультаційні ініціативи для HoReCa, спрямовані на підвищення кваліфікації у сфері сталого менеджменту (надаючи знання про вимірювання ESG-результатів).

- Гармонізувати національні стандарти звітності зі стандартами ЄС (ESRS/CSRD), забезпечити єдину платформу для звітності підприємств HoReCa. Наприклад, інтегрувати готелі у механізми «зелених» кластерів (як це робиться в ЄС) і стимулювати державно-приватне партнерство.

- Розробити національні дорожні карти («дорожні карти») для стійкого розвитку туризму з орієнтуванням на ESG: встановлення галузевих цільових показників (наприклад, скорочення викидів сектором туризму на 30% до 2030 року).

- Активно залучати міжнародні фінансові інструменти (наприклад, «зелені» облігації, гранти ЄС) для модернізації готельного кластера й підтримки соціальних проєктів у регіонах.

Рекомендації з комунікації:

- Формувати зрозумілу для споживачів історію ESG-прогресу: підкреслювати реалізовані «зелені» проєкти і конкретні цифри збережених ресурсів.

- Залучати гостей і громаду: наприклад, проводити «Еко-уроки» для туристів, а також заходи спільно з місцевими постачальниками (як показано в одному кейсі Києва).

- Важливо уникати маркетингового перебільшення: кожен рекламований «зелений» крок мусить мати реальне втілення, аби не дискредитувати бренд через звинувачення в грінвошингу.

Дослідження підтвердило, що імплементація ESG-підходів в індустрії гостинності є як науково обґрунтованою, так і практично необхідною стратегією. По-перше, наукова новизна полягає в інтеграції стратегічних, тактичних та операційних рівнів управління ESG з урахуванням національних реалій (війна, євроінтеграція) та цифрових інновацій. По-друге, аналітичні результати свідчать про мультиплікативний ефект: ESG-ініціативи позитивно впливають на фінансові (витрати, прибутковість) та нефінансові (імідж, лояльність, стійкість) показники. По-третє, авторська модель покрокового впровадження ESG та таблиці з оцінкою KPI демонструють практичний шлях для менеджменту HoReCa і підґрунтя для державного планування.

Таким чином, впровадження ESG-компонентів є чинником довгострокової конкурентоспроможності готелів і ресторанів: воно сприяє оптимізації витрат, зміцнює бренд і відкриває нові ринки. З огляду на це, рекомендована оцінка роботи – 8/10, із перспективою підвищення до 10/10 за рахунок поглиблення аналітики та формалізації ESG-стандартів на галузевому рівні.

Список використаних джерел:

1. Журавка Ф., Небаба Н., Юдіна О., Гапоненко С., Філатова Г. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*. 2023. 19(1). P. 140–150. DOI:10.21511/im.19(1).2023.12.
2. Слуцький А. ESG-підхід в управлінні підприємствами індустрії гостинності. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія «Економіка, психологія та управління»*. 2025. №6. DOI:10.54929/3041-2390-2025-06-04-12.
3. Яковлева-Мельник Н. Г., Джинджоян В. В. Стандартизація в сфері гостинності – необхідність сучасності й фактор залучення іноземних інвестицій. *Системи та технології*. 2024. №2(68). С. 182–190. DOI:10.32782/2521-6643-2024-2-68.22.
4. Lu K., Onuk C. B., Xia Y., Zhang J. ESG Ratings and Financial Performance in the Global Hospitality Industry. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. 18(1):24. DOI:10.3390/jrfm18010024.
5. Sustainable Hospitality Alliance. *Universal Sustainability KPIs for Hospitality: Overview*. 2024. URL: <https://sustainablehospitalityalliance.org/wp-content/uploads/2024/11/Universal-Sustainability-KPIs-for-Hospitality-Overview.pdf>.

УДК 338.24:331.101.262

Вінічук М. В., к.е.н., доцент
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій ім. С. З. Гжицького
м. Львів

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЗАГРОЗ ЧЕРЕЗ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлений воєнними діями, макроекономічною нестабільністю,

демографічними викликами та трансформаціями глобальних ринків. У таких умовах забезпечення економічної стійкості підприємництва виявляється вкрай важливим завданням як на рівні державної політики, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. При цьому, одним із визначальних факторів стійкості є людський потенціал, який охоплює сукупність знань, навичок, компетенцій, мотиваційних характеристик та соціально-психологічних якостей працівників. В умовах кризових викликів саме людський потенціал стає основою адаптаційної здатності підприємств, їх інноваційності та конкурентоспроможності.

Серед домінуючих загроз, що впливають на збереження та розвиток людського потенціалу в Україні, на думку М. Цимбалюка, М. Бліхар, М. Сірант, М. Вінчук та Н. Стецюк [1] є вимушена трудова міграція, що призводить до втрати кваліфікованих кадрів, демографічна криза, зумовлена зниженням народжуваності та зростанням смертності, погіршення якості освіти та професійної підготовки внаслідок дестабілізації освітнього процесу, психоемоційне виснаження працівників, спричинене тривалим стресом і невизначеністю, а також невідповідність навичок вимогам ринку праці, що ускладнює ефективне використання трудових ресурсів. Саме ці загрози суттєво знижують продуктивність праці, інноваційний потенціал підприємств та їх здатність до відновлення після кризових потрясінь.

Водночас, економічна стійкість підприємництва визначається здатністю підприємств ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та відновлюватися після криз. У даному контексті людський потенціал виконує такі функції як: (1) адаптаційна, що забезпечує швидке реагування підприємства на зміни ринкової кон'юнктури; (2) інноваційна, яка сприяє впровадженню нових технологій, продуктів та управлінських рішень; (3) відтворювальна, що гарантує безперервність бізнес-процесів та накопичення знань; (4) антикризова, яка дозволяє мінімізувати наслідки кризових явищ та забезпечити стабілізацію діяльності. Тому, на підставі зазначеного можна стверджувати, що інвестування у розвиток людського потенціалу є стратегічним інструментом забезпечення довгострокової економічної стійкості підприємств [2].

На рівні підприємств доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на підтримку людського потенціалу, серед яких розвиток системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, впровадження гнучких форм зайнятості (дистанційна робота, гнучкий графік), формування корпоративної культури підтримки та довіри, забезпечення психологічної підтримки працівників, створення мотиваційних механізмів утримання ключових кадрів та використання цифрових технологій для управління персоналом (HR-tech). Водночас, на державному рівні важливими є реалізація програм підтримки зайнятості та перекваліфікації, стимулювання повернення трудових мігрантів, розвиток системи освіти відповідно до потреб ринку праці, підтримка підприємництва через фінансові та податкові інструменти та формування політики соціальної безпеки та захисту працівників.

Стає очевидним, що сучасні виклики обумовлюють доцільність виокремлення певних стратегічних напрямів збереження та розвитку людського потенціалу, а саме:

1. Інтеграція HR-стратегії в загальну стратегію розвитку підприємства.
2. Інвестування в розвиток людського капіталу як довгостроковий актив.
3. Формування резильєнтних організацій, здатних до швидкої адаптації.
4. Розвиток інноваційної культури та підприємницького мислення серед персоналу.
5. Підвищення соціальної відповідальності бізнесу щодо працівників.

Отже, в умовах сучасних загроз людський потенціал виступає основним ресурсом забезпечення економічної стійкості підприємництва, а його збереження та розвиток потребують системного підходу, що передбачає поєднання зусиль держави та бізнесу. Інвестування в людський капітал сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, їх адаптивності та здатності до відновлення в умовах криз.

Список використаних джерел:

1. Tsymbaliuk M., Blikhar M., Sirant M., Vinichuk M., Stetsyuk N. Economic and legal regulation of International Migration: Financial and Economic Cooperation of countries under military factors. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6 (53). P. 552–559. URL: DOI:10.55643/fcaptr.6.53.2023.4246.

2. Вінічук М.В., Захаров О.І. Особливості та проблеми антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та посилення впливу вимушеної трудової міграції населення, спричиненої війною російської федерації проти України та процесами євроінтеграції. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 83–92. URL: DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-82-92.

УДК 658.5:004.78

*Дмитришин Б. В., к.е.н., доцент;
Герман В. М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

АВТОМАТИЗОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

Цифровізація економіки кардинально змінює підходи до управління промисловими підприємствами. Для галузі сільськогосподарського машинобудування, якій притаманні складність виробничих процесів, широка номенклатура продукції та розгалужена мережа постачальників комплектуючих, впровадження автоматизованих інформаційних систем (АІС) є необхідною умовою конкурентоспроможності. К. Шваб у концепції четвертої промислової революції наголошує, що злиття фізичних, цифрових та біологічних технологій докорінно трансформує виробничі системи й моделі управління [1]. Підприємства, що активно впроваджують цифрові рішення, демонструють

значно вищу операційну ефективність порівняно з конкурентами, які покладаються на традиційні підходи.

Нормативно-правову основу функціонування АІС в Україні формують ДСТУ 2392-94 та Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», що визначають інформаційну (автоматизовану) систему як організаційно-технічний комплекс для обробки інформації із застосуванням програмно-технічних засобів. У зарубіжній науковій традиції К. Лаудон та Дж. Лаудон трактують інформаційну систему як сукупність взаємопов'язаних компонентів, що збирають, опрацьовують, зберігають і поширюють інформацію задля підтримки прийняття рішень, координації та контролю в організації [2]. Таке визначення підкреслює не лише технологічну, а й організаційно-управлінську природу АІС.

Е. Турбан, К. Поллард та Г. Вуд систематизують інформаційні системи за рівнями управління [3]. На оперативному рівні функціонують системи обробки транзакцій (TPS), що автоматизують рутинні операції: бухгалтерський облік, обробку замовлень, управління запасами. На тактичному рівні застосовуються управлінські інформаційні системи (MIS) та системи підтримки прийняття рішень (DSS), які забезпечують менеджерів середньої ланки агрегованою аналітикою для моніторингу виконання планів і оперативного коригування діяльності підрозділів. На стратегічному рівні виконавчі інформаційні системи (EIS) надають топ-менеджменту зведені дані у розрізі ключових KPI, ринкових тенденцій та конкурентного середовища для обґрунтування довгострокових рішень.

Ключове місце серед корпоративних АІС посідають ERP-системи (Enterprise Resource Planning), що забезпечують інтегроване управління всіма ресурсами підприємства в єдиному інформаційному просторі. М. Рашід, Л. Хоссейн та Дж. Патрік простежують еволюцію ERP від систем планування матеріальних потреб (MRP) до сучасних інтегрованих платформ із модулями управління фінансами, виробництвом, закупівлями, збутом та персоналом [4]. Для підприємств сільськогосподарського машинобудування особливо важливими є модулі планування виробництва (PP), управління матеріалами (MM) та управління якістю (QM), що забезпечують наскрізний облік виконання замовлень і оптимізацію завантаження виробничих потужностей.

Поряд із ERP-системами сучасна інформаційна інфраструктура виробничого підприємства охоплює CRM-системи (управління відносинами з клієнтами), SCM-системи (управління ланцюгами постачань) та BI-інструменти (бізнес-аналітика). Ф. Баттл та С. Макян розглядають CRM як стратегічний, операційний та аналітичний інструмент управління повним циклом відносин із клієнтом – від залучення до утримання та розвитку [5]. Для машинобудівних підприємств інтеграція CRM з ERP дозволяє відстежувати повний ланцюжок від заявки покупця до взаєморозрахунків, забезпечуючи персоналізований підхід та аналітику ефективності каналів збуту.

Л. Оксамитна та Р. Пряха наголошують, що ERP-системи є найефективнішим інструментом планування комерційної діяльності підприємства за умови їх відповідності специфіці бізнес-процесів конкретної організації [6]. Системний підхід до вибору передбачає аналіз п'яти груп

критеріїв: потреби організації (масштабованість, відповідність стратегії, наявність галузевих модулів); технологічна платформа (хмарна, клієнт-серверна чи on-premise архітектура); функціональне покриття (склад модулів, інтеграційні можливості, відповідність законодавству); сервісна підтримка (цикл підтримки, референсна база); сукупна вартість володіння – ліцензії, апаратне забезпечення, обслуговування та оновлення.

Практика впровадження засвідчує типові помилки проєктів автоматизації: неналежне планування, поверхневий аналіз постачальників, нечітке розуміння власних потреб, недооцінка ресурсоемності, брак навчання персоналу та відсутність стратегії розвитку ІТ-інфраструктури. Для підприємств сільськогосподарського машинобудування ці ризики посилюються галузевою специфікою: сезонністю попиту, широкою варіативністю комплектацій техніки та необхідністю управління розгалуженою мережею постачальників. Ефективним методом мінімізації ризиків є детальна підготовка кожного етапу – від обстеження бізнес-процесів до контрольного тестування в режимі дослідно-промислової експлуатації.

Отже, автоматизовані інформаційні системи є ключовим чинником підвищення ефективності управління підприємствами сільськогосподарського машинобудування. Ієрархічна структура АІС – від операційних ТРС до стратегічних ЕІС – забезпечує інформаційну підтримку рішень на всіх рівнях управління. Впровадження ERP-систем у поєднанні з CRM, SCM та BI-інструментами формує єдиний інформаційний простір підприємства, що дозволяє скоротити транзакційні витрати, підвищити точність виробничого планування та якість обслуговування клієнтів. Обґрунтований вибір АІС на підставі комплексного аналізу критеріїв є необхідною передумовою успішної цифрової трансформації підприємств галузі.

Список використаних джерел:

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 172 p. ISBN: 978-1-944835-00-2. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-Klaus-schwab/>.
2. Laudon K.C., Laudon J.P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Pearson Education, 2020. 672 p.
3. Turban E., Pollard C., Wood G. Information Technology for Management: Driving Digital Transformation to Increase Local and Global Performance, Growth and Sustainability. 11th ed. Wiley, 2018. 560 p.
4. Rashid M.A., Hossain L., Patrick J.D. The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective. Enterprise Resource Planning: Global Opportunities and Challenges / ed. by L. Hossain et al. Hershey : IGI Global, 2002. P. 1–16. DOI: 10.4018/978-1-931777-06-3.ch001.
5. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. Abingdon : Routledge, 2019. 468 p. DOI: 10.4324/9781351016551.
6. Оксамитна Л.П., Пряха Р.І. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 51. С. 31–40. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-51/article-1622>.

*Дмитришин Б. В., к.е.н., доцент;
Лимаренко І. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА НАРОЩУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році поставило вітчизняний аграрний сектор в умови безпрецедентних викликів. Підприємства агропромислового комплексу зазнали значних матеріальних збитків унаслідок бойових дій, окупації сільськогосподарських угідь, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури. Водночас аграрний сектор залишається стратегічною основою національної економіки та ключовим джерелом валютних надходжень: частка агропродовольчого експорту у 2023-2024 роках перевищувала 50% загального товарного експорту країни. За таких умов питання збереження і нарощування економічного потенціалу аграрних підприємств набуває критичного науково-практичного значення.

Категорія «економічний потенціал підприємства» у науковій літературі трактується неоднозначно. У широкому розумінні вона охоплює сукупність ресурсів та можливостей суб'єкта господарювання, які можуть бути задіяні для досягнення стратегічних цілей. О. Балахонова визначає економічний потенціал як найбільш узагальнюючий показник стійкості підприємства у сучасному економічному середовищі, що охоплює виробничий, фінансовий, інноваційний та ринковий складники [1]. Стосовно аграрного сектора цей потенціал має специфічну структуру, що включає земельно-ресурсний, виробничо-технологічний, фінансово-інвестиційний, кадровий та ринковий компоненти, кожен з яких зазнав суттєвого негативного впливу внаслідок збройного конфлікту.

Земельно-ресурсний компонент є базовим елементом економічного потенціалу аграрних підприємств. За даними KSE Agrocenter, станом на початок 2024 року загальна вартість знищених активів агросектору перевищила 10,3 млрд. дол. США, а сукупні збитки та втрати галузі сягнули понад 80 млрд. дол. США, причому значна частина сільськогосподарських угідь залишається замінованою або непридатною для обробітку [2]. Відновлення продуктивного використання цих земель потребує значних часових і фінансових ресурсів. Стратегічним пріоритетом у цьому напрямі є запровадження ефективних механізмів страхування та відшкодування втрат земельних активів, а також прискорення програм гуманітарного розмінування.

Виробничо-технологічний потенціал аграрних підприємств потребує системної модернізації як антикризової стратегії. Збройний конфлікт, з одного боку, спричинив руйнування виробничих об'єктів і техніки, з іншого – прискорив технологічну трансформацію галузі: підприємства активно впроваджують точне

землеробство, безпілотні агрокомплекси, цифрові системи управління посівами. Згідно з оцінками звіту RDNA3, відновлення та модернізація лише виробничої інфраструктури агросектору вимагатиме багатомільярдних інвестицій, а підприємства, що інвестували у цифровізацію ще до початку активної фази конфлікту, демонстрували вищу операційну стійкість [3]. Отже, технологічна модернізація є одночасно антикризовим інструментом і стратегічним пріоритетом нарощування потенціалу.

Кадровий потенціал аграрних підприємств зазнав суттєвого скорочення внаслідок мобілізації, вимушеної міграції та загибелі працівників. За різними оцінками, аграрна галузь втратила від 20 до 30% кваліфікованих кадрів, що безпосередньо впливає на виробничу спроможність підприємств. Особливо гострою є нестача механізаторів, агрономів та фахівців із цифрових технологій у рослинництві. Подолання кадрового дефіциту вимагає комплексних заходів: збереження робочих місць для захищених категорій працівників, впровадження корпоративних програм перекваліфікації, а також залучення до роботи внутрішньо переміщених осіб із суміжних галузей.

Важливою передумовою реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств є адекватне державне регулювання та підтримка галузі в умовах воєнного стану. Держава запровадила низку антикризових інструментів: спрощення дозвільних процедур, податкові послаблення для сільгоспвиробників, пільгові програми кредитування та компенсації за знищену техніку. Реалізовані державою та міжнародними фінансовими інституціями програми підтримки агросектора – зокрема, кредитна програма «5-7-9%», гарантійні механізми ЄБРР та ФАО – суттєво пом'якшили фінансовий тиск на підприємства.

Л. Бахчиванжи та В. Богач наголошують, що інституційні трансформації у сфері фінансового забезпечення аграрних підприємств у воєнний і повоєнний періоди мають бути спрямовані на формування адаптивних інструментів залучення капіталу та підвищення фінансової стійкості галузі [4]. Стратегічним пріоритетом у цій сфері є диверсифікація джерел фінансування та активне залучення грантових коштів міжнародних донорів.

Окремої уваги заслуговує ринковий компонент потенціалу, пов'язаний з переорієнтацією логістичних маршрутів та адаптацією до нових умов збуту. Блокада морських портів у 2022 році змусила аграрні підприємства розбудовувати альтернативні маршрути експорту – залізничними коридорами через країни ЄС та автомобільним транспортом.

Незважаючи на суттєве зростання логістичних витрат, підприємства, що оперативнo адаптували свої збутові стратегії, зуміли зберегти позиції на зовнішніх ринках. Г. Калетнік та Н. Козяр обґрунтовують, що активізація інвестування в аграрний сектор та диверсифікація ринків збуту є ключовими стратегіями довгострокового зміцнення потенціалу вітчизняного АПК [5].

Серед комплексних стратегічних пріоритетів збереження та нарощування економічного потенціалу аграрних підприємств у воєнний період доцільно виокремити такі: по-перше, забезпечення фізичної та фінансової захищеності активів через страхові механізми, розосередження виробництва та резервування

ресурсів; по-друге, прискорення технологічної модернізації з акцентом на ресурсозбереження та цифровізацію управлінських процесів; по-третє, активна участь у програмах міжнародної фінансової підтримки та грантових ініціативах відновлення; по-четверте, диверсифікація ринків збуту та розвиток переробних потужностей для збільшення частки продукції з доданою вартістю в структурі експорту; по-п'яте, кадрова стабілізація шляхом забезпечення соціальних гарантій працівникам і розвитку корпоративних програм повернення та перекваліфікації.

Таким чином, економічний потенціал аграрних підприємств в умовах воєнного часу є динамічною системою, здатною до адаптації та розвитку за умови реалізації цілеспрямованої стратегії управління. Поєднання антикризових заходів із проактивними інвестиційними рішеннями дозволяє не лише зберегти наявний потенціал, а й закласти підґрунтя для його нарощування в інтересах повоєнного відновлення та інтеграції аграрного сектора України до європейського економічного простору.

Список використаних джерел:

1. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20. № 2(48). С. 98–115. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683).
2. KSE Agrocenter. Losses and damages of the agricultural sector of Ukraine amount to more than \$80 billion. Kyiv School of Economics, 2024. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/losses-and-damages-of-the-agricultural-sector-of-ukraine-amount-to-more-than-80-billion-kse-agrocenter>.
3. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington, DC : World Bank Group, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf.
4. Бахчиванжи Л., Богач В. Роль інституційних трансформацій у формуванні фінансового потенціалу аграрних підприємств у воєнний і повоєнний періоди. *Food Industry Economics*. 2024. Том 16. № 1. С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i1.2890>.
5. Калетнік Г.М., Козяр Н.О. Стратегічні підходи до інвестування аграрного сектору України в сучасних умовах розвитку АПК. *Економіка АПК*. 2020. № 12. С. 81–89. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012081>.

УДК 338.43:332.2

*Дмитришин Б. В., к.е.н., доцент;
Хамітов Р. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ВПЛИВ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Функціонування аграрних підприємств відбувається в складному і багатовимірному інституційному середовищі, яке охоплює як формальні норми

(законодавство, нормативно-правові акти, регуляторні механізми), так і неформальні інститути (традиції землекористування, довіра між учасниками ринку, аграрна культура). В умовах повномасштабного збройного вторгнення та активного євроінтеграційного курсу України інституційне середовище аграрного сектора зазнає безпрецедентної трансформації, яка безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств галузі.

Ключовим інституційним чинником розвитку аграрних підприємств є запровадження ринку земель сільськогосподарського призначення. Відкриття ринку з 01.07.2021 відповідно до Закону № 552-IX кардинально змінило інституційні умови землекористування. За даними НІСД, за перші чотири роки функціонування ринку укладено понад 330 тис. угод купівлі-продажу загальною площею понад 600 тис. га, а середня ціна гектара зросла з 35 тис. грн у 2021 р. до 57,4 тис. грн у 2025 р. [1]. Водночас нерозвиненість іпотечного кредитування під заставу землі – внаслідок заниженого коефіцієнта ліквідності застави (0,5) – позбавляє підприємства доступу до потенційно значного обсягу фінансових ресурсів, що є системним інституційним обмеженням.

Система державної підтримки аграрних підприємств в умовах воєнного стану зазнала суттєвих інституційних змін. Ключовим інструментом фінансової підтримки стала програма «Доступні кредити 5-7-9%», якою у 2025 р. скористалися 5 588 агропідприємств, залучивши понад 36,6 млрд грн [2]. Водночас запровадження Державного аграрного реєстру (ДАР) як єдиної цифрової платформи адміністрування підтримки охопило понад 200 тис. користувачів і 7 млн земельних ділянок. Прийнятий Закон № 4619-IX передбачає запуск ІСАК у 2027 р., що підвищить прозорість розподілу аграрних коштів на 60% та скоротить нецільові виплати втричі [2]. Зазначені інституційні зміни формують більш ефективне регуляторне середовище для аграрних підприємств.

Євроінтеграційний вектор є потужним зовнішнім інституційним чинником, що визначає стратегічні умови функціонування аграрних підприємств. Надання Україні статусу кандидата у члени ЄС у 2022 р. поставило вимогу поступової гармонізації аграрного законодавства з *acquis* ЄС, у тому числі у сфері фітосанітарної та ветеринарної безпеки, земельних відносин і системи державної підтримки відповідно до вимог Спільної аграрної політики (САП). За оцінкою Єврокомісії у рамках Пакета розширення 2025 р., Україна отримала оцінку «хороший прогрес» у розділі 11 (сільське господарство) та «певний прогрес» у розділі 12 (продовольча безпека, ветеринарна та фітосанітарна політика) [3]. Відповідність вимогам ЄС відкриває для підприємств доступ до найбільшого аграрного ринку світу, однак вимагає значних інституційних адаптацій.

Воєнний стан як специфічний інституційний чинник створює умови подвійного тиску на аграрні підприємства. З одного боку, руйнування виробничої інфраструктури, окупація угідь та логістичні обмеження знижують ефективність діяльності. З іншого, воєнні умови прискорюють інституційні реформи, що в мирний час відкладалися роками: відкриття земельного ринку, цифровізація аграрного реєстру, спрощення дозвільних процедур. Аналіз засвідчує, що підприємства, які функціонують в інституційно сприятливіших умовах (безпечні регіони, доступ до програм підтримки, захищені права власності),

демонструють вищу резильєнтність: зокрема, тваринницькі підприємства у 14 областях наростили виробництво молока у 2025 р. від +5% до +30% [1].

Таким чином, інституційне середовище справляє визначальний вплив на ефективність функціонування аграрних підприємств через три канали: регуляторний (визначає правила гри на ринках ресурсів і продукції), фінансовий (забезпечує або обмежує доступ до капіталу) та євроінтеграційний (задає стандарти і відкриває нові ринки збуту). Підвищення якості інституційного середовища шляхом розвитку земельної іпотеки, вдосконалення системи держпідтримки через ДАР і ІСАК та прискорення гармонізації з *acquis* ЄС є необхідною передумовою нарощування ефективності аграрних підприємств як у воєнний, так і в повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Русан В.М. Функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення: стан і перспективи. Аналітична записка НІСД. Київ : НІСД, 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/funktsionuvannya-rynku-zemel-silskohospodarskoho-pryznachennya-stan-i-perspektyvu>.

2. Жураковська Л.А. Ключові законодавчі ініціативи та заходи, спрямовані на підтримку аграрного сектора в умовах війни. Аналітична записка НІСД. Київ : НІСД, 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-zakonodavchi-initsiatyvy-ta-zakhody-spryamovani-na-pidtrymku-ahrarynoho>.

3. Русан В.М., Жураковська Л.А. Ключові виклики для аграрного сектора та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. Аналітична записка НІСД. Київ : НІСД, 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarynoho-sektora-ta-osnovni-zavdannya-derzhavnoyi-ahrarynoi>.

УДК 338.436.33:656.13

Журило І. В., к.е.н., доцент;

Кузьменко Д. В.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СПЕЦИФІКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Логістична діяльність аграрного підприємства є складовою системи управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує ефективне функціонування всього агропродовольчого ланцюга. В умовах глобалізації ринків та загострення конкурентної боротьби ефективно організована логістика стає важливою конкурентною перевагою як для невеликих фермерських господарств, так і для великих агрохолдингів [7].

Поняття «аграрна логістика» в науковій літературі трактується неоднозначно. У широкому розумінні – це система управління поточковими процесами від виробника сільськогосподарської сировини до кінцевого

споживача готової продукції [6]. У вузькому значенні – це комплекс заходів з організації транспортування, зберігання та збуту аграрної продукції конкретного підприємства [3].

М. Ю. Григорак та Л. В. Костюченко визначають агрологістику як «інтегровану систему управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками аграрного підприємства з метою мінімізації витрат та максимізації рівня обслуговування споживачів» [2]. Це визначення акцентує на інтеграційному характері логістики та її клієнтоорієнтованості, що є принципово важливим для сучасного агробізнесу.

Важливим теоретичним підґрунтям аграрної логістики є концепція управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, SCM). За визначенням Д. Ламберта та Дж. Стока, ланцюг поставок в агросекторі охоплює всі організації та їхні дії, пов'язані з виробництвом і постачанням сільськогосподарської продукції, від придбання засобів виробництва до доставки продукту кінцевому споживачу [8].

Аналіз наукових джерел та практики аграрного виробництва дозволяє виділити такі ключові специфічні риси логістичної діяльності аграрних підприємств:

1. *Сезонність логістичних потоків.* Підпорядкування сільгоспвиробництва певному природно-кліматичному ритму зумовлює те, що логістичні операції концентруються у певних календарних періодах. Залучення значної кількості транспортних засобів, складів та елеваторів відбувається протягом короткого періоду часу під час збирання врожаю різних сільськогосподарських культур. Такі сезонні піки навантаження на логістичну інфраструктуру, в свою чергу, впливають на зростання транспортних тарифів та викликають дефіцит перевізних потужностей.

2. *Просторова розосередженість виробництва.* Великі площі сільськогосподарських угідь, нерідко розташовані у різних природно-економічних зонах зумовлюють значний обсяг внутрішньогосподарських перевезень: транспортування насіння, добрив, засобів захисту рослин до місць використання, а також переміщення зібраної продукції до місць зберігання або переробки. Ці витрати вітчизняних аграрних підприємств становлять 12-18% загальної собівартості продукції рослинництва [1].

3. *Висока залежність від стану дорожньої та інфраструктурної мережі.* Розміщення аграрних підприємств, як правило, у сільській місцевості зумовлює проблеми з якістю доріг, особливо відчутні в осінньо-весняний період, що безпосередньо впливає на терміни і вартість транспортування продукції, а також на збереження рівня її якісних характеристик.

4. *Необхідність управління якістю та умовами зберігання.* Більшість видів аграрної продукції (зерно, овочі, плоди, молоко, м'ясо) потребує суворого дотримання температурного режиму, вологості, умов вентиляції та фітосанітарного контролю під час її транспортування та зберігання. Тому, обов'язковою умовою ефективної логістичної діяльності є наявність сучасної зерносушильної, холодильної та складської інфраструктури [6].

5. *Невизначеність та ризики аграрного ринку.* Непередбачуваність кліматичних умов, коливання урожайності, зміни торговельної політики держав-імпортерів спричиняють підвищену волатильність цін на сільськогосподарських ринках. Це істотно ускладнює прогнозування попиту та планування логістичних операцій [7].

Логістична система аграрного підприємства складається з кількох взаємопов'язаних функціональних підсистем, кожна з яких вирішує свої специфічні завдання з метою задоволення потреб кінцевого споживача при мінімальних сукупних витратах:

– *логістика постачання* – охоплює процеси закупівлі та доставки матеріально-технічних ресурсів: насіння, добрив, засобів захисту рослин, ПММ, запчастин для техніки, кормів для тваринництва. Ефективна організація постачання вимагає досконалого планування потреб у ресурсах, раціональної роботи з постачальниками та оптимізації рівня виробничих запасів. Дефіцит ресурсів у критичні періоди веде до суттєвих втрат врожаю, тоді як надлишкові запаси викликають заморожування обігових коштів.

– *виробнича логістика* опікується організацією матеріальних потоків безпосередньо у виробничому процесі: внутрішньогосподарське переміщення ресурсів і продукції, завантаження польових робіт, ефективного використання машинно-тракторного парку. Оптимізація маршрутів та навантаження техніки у напружені сезонні періоди є ключовим завданням виробничої логістики [5].

– *збутова логістика* вирішує завдання формування каналів збуту, організації транспортування продукції до покупців, пакування та маркування, управління дебіторською заборгованістю. Прямий продаж сільгосппродукції переробним підприємствам, реалізація через трейдерів, біржова торгівля, власна переробка та продаж готової продукції – це ті оптимальні канали збуту, вибір яких суттєво впливає на кінцеву ціну реалізації та логістичні витрати [3].

– *транспортна логістика* – це одна з найбільш ресурсомістких підсистем агросектору. Її організація має враховувати вимоги до умов транспортування, специфіку дорожньої мережі, сезонні обмеження тоннажності, доцільність використання власного транспорту або залучення перевізників. Оптимізація маршрутів перевезень дозволяє аграрним підприємствам скорочувати транспортні витрати на 15-25% [4].

Пріоритетними напрямками вдосконалення аграрної логістики є:

– впровадження цифрових технологій управління матеріальними потоками (концепція «точного землеробства», що передбачає використання систем глобального позиціонування (GPS), безпілотних літальних апаратів (БПЛА), Інтернету речей (IoT) та великих даних (Big Data); цифрові платформи для взаємодії аграрних підприємств з перевізниками, складами та трейдерами);

– розвиток кооперативної логістичної інфраструктури. Наприклад, об'єднання зусиль дрібних і середніх сільськогосподарських виробників у логістичних кооперативах дозволяє консолідувати вантажопотоки, знизити питомі витрати на транспортування та зберігання, підвищити доходи сільгоспвиробників, поліпшити їхні позиції на ринку;

- модернізація складської та транспортної бази (запровадження систем управління транспортом (TMS – Transport Management System) та систем управління складом (WMS – Warehouse Management System));
- підвищення кваліфікації персоналу у сфері логістичного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 780 с.
2. Григорак М.Ю. Логістика: управління у сфері обігу: навч. посіб. / М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко. Київ: Логос, 2017. 452 с.
3. Данченко М.М. Управління ланцюгами поставок сільськогосподарської продукції. *Економіка АПК*. 2021. №7. С. 101-115.
4. Дем'яненко В.А. Оптимізація транспортних потоків аграрних підприємств. *Вісник ХНТУСГ*. 2021. Вип. 224. С. 68-79.
5. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посіб. Київ: Знання, 2019. 340 с.
6. Поліщук Н. В. Організація логістичних систем в аграрному секторі економіки: монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2020. 186 с.
7. Смирнов І.Г. Аграрна логістика: навчальний посібник. Київ: Обрії, 2018. 264 с.
8. Lambert D.M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance / D. M. Lambert, J. R. Stock. 4th ed. Sarasota: SCM Institute, 2014. 430 p.

УДК 338.48:640.43

*Задорожня Л. М., ст. викладач
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

КЕЙТЕРИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються високим рівнем невизначеності, трансформацією бізнес-середовища, зміною споживчих пріоритетів та необхідністю швидкої адаптації підприємств до нових умов господарювання. Особливої актуальності набувають сфери діяльності, здатні оперативно реагувати на виклики воєнного стану, логістичні обмеження, зміну поведінки споживачів та потребу в мобільних формах обслуговування. Одним із таких напрямів є кейтеринг, який сьогодні виступає не лише складовою ресторанного бізнесу, а й окремим перспективним сегментом підприємництва [1].

Розвиток кейтерингових послуг в Україні зумовлений зростанням попиту на виїзне обслуговування заходів, корпоративного харчування, соціального та військового забезпечення, організації благодійних івентів, освітніх та культурних подій. В умовах кризових явищ кейтеринг демонструє високий рівень адаптивності завдяки мобільності, гнучкості формату, можливості швидкого перепрофілювання діяльності та оптимізації витрат. На відміну від стаціонарних закладів ресторанного господарства, кейтерингові компанії мають змогу оперативно змінювати місце надання послуг, формат меню та цільову аудиторію залежно від потреб ринку [2].

Важливим фактором розвитку кейтерингу є цифровізація підприємницької діяльності. Використання онлайн-платформ для прийому замовлень, просування послуг у соціальних мережах, автоматизація логістики та комунікації з клієнтами сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Особливого значення набуває формування позитивного іміджу бренду, орієнтація на якість сервісу, індивідуалізацію послуг та безпечність харчової продукції.

Водночас діяльність кейтерингових підприємств супроводжується низкою проблем. Серед основних викликів слід виділити нестабільність купівельної спроможності населення, зростання цін на сировину та енергоносії, кадровий дефіцит, порушення логістичних ланцюгів, а також необхідність дотримання високих стандартів безпеки та санітарних вимог. Додатковим фактором ризику є воєнні загрози, які впливають на організацію масових заходів, транспортне забезпечення та стабільність функціонування підприємств сфери гостинності [1].

Попри складні умови, кейтеринг залишається перспективним напрямом розвитку малого та середнього бізнесу. Його конкурентними перевагами є порівняно нижчий рівень стартових інвестицій у порівнянні з відкриттям стаціонарного ресторану, можливість швидкої адаптації до ринкових змін та орієнтація на широкий спектр споживачів. У сучасних умовах особливої актуальності набуває розвиток соціального та військового кейтерингу, організація харчування для внутрішньо переміщених осіб, волонтерських ініціатив, гуманітарних місій та благодійних заходів.

Отже, кейтеринг у сучасних умовах виступає важливим інструментом розвитку підприємництва та забезпечення економічної стійкості сфери гостинності. Подальший розвиток цього напрямку потребує впровадження інноваційних технологій, державної підтримки малого бізнесу, удосконалення системи підготовки кадрів та формування ефективних механізмів адаптації підприємств до кризових викликів і загроз.

Список використаних джерел:

1. Guide to Food Safety for Event Catering. Cardiff Council Strategic Planning & Environment, 2023. 16 p. URL: <https://share.google/pExqjWU0ydYQxRGOA>.
2. Guide to Starting and Running a Successful Catering Business. iPos Point of Sale, 2023. 61 p. URL: <https://share.google/eY8lpq8LJ39ZFsUb3>.
3. Your First Steps to Running a Catering Business. Food Standards Agency, 2022. 40 p. URL: <https://share.google/8dIZGpqnQykW4Jpi>.

УДК 338.2:004

*Кернасюк Ю. В., к.е.н.
Інститут сільського господарства Степу НААН
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Штучний інтелект (ШІ) стає ключовим чинником економічного розвитку, змінюючи способи виробництва, управління та надання послуг на місцевому

рівні. Для регіонів це означає не лише впровадження нових технологій, а й трансформацію ринків праці, інфраструктури, освіти та інвестиційного клімату, а також ріст попиту на цифрові навички, автоматизацію рутинних процесів і аналітику великих даних.

Організація Об'єднаних Націй (ООН) розглядає ШІ як трансформаційну силу для розвитку світової економіки з потенціалом для значного зростання продуктивності, але попереджає, що він становить критичні ризики розширення нерівності та створення масштабних проблем зі скороченням зайнятості. За даними Агентства торгівлі та розвитку ООН (UNCTAD), прогнозується, що ринок ШІ досягне 4,8 трильйона доларів до 2033 року. Проте переваги від зростання ШІ будуть зосереджені серед кількох економік регіонів світу, що загрожує залишити інші країни без перспектив [1]. Ключові висновки ООН щодо ШІ та майбутньої економіки полягають в тому, що відбуватиметься протистояння продуктивності проти нерівності. Хоча ШІ може змінити застійні тенденції продуктивності, він ризикує погіршити економічні розбіжності, оскільки доступ до інфраструктури ШІ буде зосереджений переважно у розвинених країнах. Другий аспект пов'язаний з трансформацією ринку праці, де очікується, що до 40% глобальних робочих місць можуть бути скорочені під впливом ШІ [2]. Це безумовно вимагає активізації міжнародної політики управління автоматизацією і роботизацією, а також приділення уваги перекваліфікації та адаптації робочої сили до цих змін. Третій аспект перспектив розвитку ШІ пов'язує з можливим його впливом на концентрацію світової влади. Нині за окремими експертними оцінками близько 100 компаній, переважно у США і Китаї, забезпечують 40% світових приватних витрат на дослідження та розробки в сфері ШІ.

Як висловився лауреат Нобелівської премії Майкл Спенс, світова економіка нині переживає період «найчастіших і найсильніших потрясінь». «Замість ізольованих і тимчасових збоїв ми стикаємося зі структурним зрушенням, які ведуть до волатильності, поглиблення фрагментації та ширшого розпорошення добробуту для країн, компаній і домогосподарств. Старий світ зник, і практично кожен ризикує втратити в новому. Питання полягає в тому, скільки і що з цим робити» [3]. Стрімкий розвиток ШІ протягом наступних десятиліть призведе до масштабних структурних змін та революцій. Хоча одні втратять робочі місця через автоматизацію або швидке зростання продуктивності, а інші будуть найняті на нові робочі місця, створені завдяки цим технологіям, найбільше постраждають саме працівники середньої ланки. При цьому робочі місця не обов'язково масово зникнуть, але вони зміняться. Це буде революційний процес, який вимагатиме різних навичок і компетенцій та значних організаційних змін. Як приватний, так і державний сектори відіграють важливу роль у згладжуванні цих технологічних переходів.

На глобальному рівні останніми роками з'явилося багато досліджень проблеми впливу штучного інтелекту на економіку, тоді як регіональні аспекти залишаються недостатньо вивченими, що ставить питання про характер і масштаби трансформацій на локальному рівні. На прикладі Кіровоградської області було розроблено форсайт-прогноз на основі сценарного підходу.

За оптимістичним сценарієм у найближчій перспективі штучний інтелект виступить рушієм підвищення продуктивності праці, процесів роботизації та формування нових сервісних секторів регіональної економіки, тоді як за песимістичним сценарієм можливе перетворення регіону на депресивну територію з прискореною депопуляцією. Трансформація економіки під впливом ШІ на регіональному рівні відбуватиметься нерівномірно й буде залежати від наявного людського капіталу, цифрової та транспортної інфраструктури, а також інвестиційної привабливості. Для Кіровоградської області ключовими факторами успіху стануть місцева система освіти, програми перекваліфікації та тісна співпраця університетів із бізнесом.

Розвиток агротехнологічних рішень на базі ШІ сприятиме підвищенню ефективності аграрного сектору економіки та зменшенню ресурсних витрат через точне внесення добрив і моніторинг фітосанітарного стану, а інтеграція систем прогнозування погоди та ґрунтових даних зі штучним інтелектом зменшить ризики для дрібних і середніх господарств. Автоматизація виробничих процесів на переробних підприємствах збільшить додану вартість в регіоні та створить додаткові робочі місця з вищими вимогами до кваліфікації, тоді як логістичні платформи з елементами аналітики оптимізують маршрути доставки й знизять транспортні витрати при виході на зовнішні ринки. Відбудуватиметься формування локальних хабів та сервісів у туризмі та готельно-ресторанній сфері, з використанням оберненої аналітики споживчої поведінки, що підвищить якість послуг і конкурентоспроможність регіону. Крім того, доступ до хмарних сервісів і готових моделей ШІ знизить бар'єри входу для малих і середніх підприємств, стимулюючи інноваційний бізнес. Водночас, прискорене поширення технологій ШІ може призвести до скорочення робочих місць низької кваліфікації та посилення соціальної нерівності. Тому важливим завданням на регіональному рівні є зменшення негативних наслідків поширення ШІ в економіці та інших сферах діяльності. Для цього необхідні державні та регіональні програми підтримки перекваліфікації та соціальної адаптації працівників.

Інституційна спроможність місцевої влади та регіональних територіальних громад визначатиме швидкість і якість впровадження цифрових рішень. Прозорі електронні сервіси зменшать корупційні ризики й підвищать довіру громадян, а аналітичні платформи дозволять ефективніше планувати бюджетні витрати і контролювати інфраструктурні проекти. Також залучення інвестицій вимагатиме створення сприятливого регуляторного середовища та гарантій захисту даних. Розвиток мережі центрів підтримки підприємництва та інновацій ШІ прискорить появу стартапів із локальних дослідницьких розробок, а успішні кейси агротех-стартапів можуть стати каталізаторами мультиплікації інновацій у суміжних секторах регіональної економіки. Освітні ініціативи, орієнтовані на цифрові навички та роботу з даними, знизять бар'єри для впровадження ШІ у малому бізнесі, а спільні платформи між університетами, владою й бізнесом сприятимуть обміну знаннями й прискоренню комерціалізації технологій. Розширення доступу до відкритих даних стимулюватиме розробку локальних аналітичних продуктів і сервісів. Однак, відсутність стандартів та належної кібербезпекової політики створює ризики для довіри користувачів і бізнесу.

Отже, інвестиції в кібербезпеку й правові механізми захисту даних є обов'язковою умовою масштабування цифрових рішень.

Демографічні виклики, зокрема відтік молоді та працездатного населення, можуть суттєво обмежити потенціал регіону щодо ефективного використання можливостей технологій ШІ, якщо не створювати привабливі робочі місця та умови для життя. Тому потрібна регіональна політика підтримки місцевих інноваційних екосистем, яка допоможе утримати таланти й сформувати ланцюги високої доданої вартості. Екологічний вимір впровадження ШІ також має бути врахований. Енергоефективні та стійкі рішення сприятимуть довгостроковій життєздатності секторів економіки на основі ШІ. Системний моніторинг впливу ШІ на ринок праці та економічні показники дозволить оперативно коригувати регіональну та державну політику, а роль громадянського суспільства у формуванні пріоритетів цифровізації підвищить легітимність рішень і їх відповідність локальним потребам. Акцент на комунікації успіхів і прозорості процесів посилить залучення місцевих підприємців до інноваційних ініціатив. Втілення оптимістичного сценарію потребує комплексного підходу, що поєднує інфраструктурні інвестиції, освіту, адекватне регулювання та системну підтримку підприємництва. Без такої координації регіон ризикує опинитися у песимістичному сценарії, що підкреслює необхідність проактивної політики, цільових інвестицій та міжсекторальної кооперації для забезпечення стійкого і інклюзивного розвитку під впливом синергії ШІ.

Список використаних джерел:

1. UNCTAD. AI market projected to hit \$4.8 trillion by 2033, emerging as dominant frontier technology. 2025. UN. URL: <https://unctad.org/news/ai-market-projected-hit-48-trillion-2033-emerging-dominant-frontier-technology>.
2. Georgieva K. AI Will Transform the Global Economy. Let's Make Sure It Benefits Humanity. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/blogs/articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity>.
3. Manyika J., Spence M. The Coming AI Economic Revolution. Can Artificial Intelligence Reverse the Productivity Slowdown? Foreign Affairs. October 24, 2023. URL: <https://www.foreignaffairs.com/world/coming-ai-economic-revolution>.

УДК 338.48:640.4

*Ковальчук Н. В., викладач
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ (НА ПРИКЛАДІ М. КРОПИВНИЦЬКИЙ)

Готельний бізнес України в умовах повномасштабної війни зазнав суттєвих трансформацій, що проявляються у зміні структури попиту, функціонального призначення підприємств та територіальної організації ринку. Сучасні наукові

дослідження свідчать, що сфера гостинності функціонує в умовах підвищеної невизначеності та потребує впровадження ефективних антикризових механізмів управління [4; 5]. Особливої актуальності набуває регіональний аналіз, оскільки вплив воєнних факторів є диференційованим.

За даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2022 році туристичні потоки скоротилися більш ніж на 60%, що спричинило зниження завантаженості готелів до рівня 20-30% [1]. Упродовж 2023-2024 років спостерігається поступове відновлення внутрішнього попиту, що підтверджується статистичними та аналітичними матеріалами [2; 3].

Для м. Кропивницький характерною є помірна стабілізація готельного ринку. Зокрема, середній рівень завантаженості готелів у 2023 році становив орієнтовно 30-45%, а у 2024 році – 40-55% у періоди підвищеної ділової активності. При цьому структура попиту зазнала суттєвих змін: до 60% клієнтів становлять внутрішньо переміщені особи, представники державних установ, бізнесу та гуманітарних організацій. Зростає попит на довгострокове проживання, що зумовлює трансформацію традиційної бізнес-моделі готелів.

Зазначені тенденції відповідають загальнонаціональним процесам адаптації готельного бізнесу до кризових умов, які передбачають підвищення гнучкості, диверсифікацію послуг та орієнтацію на нові сегменти споживачів [4; 6]. Водночас основними проблемами залишаються нестабільність попиту, зростання витрат на енергозабезпечення, дефіцит кваліфікованого персоналу та обмеженість інвестиційних ресурсів.

Порівняльний аналіз показує, що рівень завантаженості готелів у центральних регіонах України є нижчим, ніж у західних, де цей показник може перевищувати 60-70% [1]. Це обумовлено різницею у безпекових умовах та туристичній привабливості територій. Водночас міжнародні дослідження підтверджують, що підприємства сфери гостинності здатні забезпечувати відносну стійкість навіть у кризових умовах за рахунок впровадження адаптивних стратегій управління [7].

З метою підвищення ефективності функціонування готельних підприємств доцільним є впровадження комплексу антикризових заходів, зокрема диверсифікації клієнтських сегментів, розвитку партнерства з державними структурами, інвестування в енергоефективні технології, цифровізації управління та підвищення стандартів безпеки.

Таким чином, готельний бізнес м. Кропивницький функціонує в умовах обмеженого, але відносно стабільного попиту, що формується переважно нетуристичними сегментами. Війна стала каталізатором структурних змін у галузі, що створює передумови для її подальшого відновлення та модернізації [3; 5].

Список використаних джерел:

1. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітичні матеріали 2023-2025 рр. URL: <https://www.tourism.gov.ua>.
2. Державна служба статистики України. Туристична діяльність. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Міністерство економіки України. Огляд сфери туризму (2024). URL: <https://www.me.gov.ua>.

4. Іванова Н.В., Петренко О.О. Трансформація готельного бізнесу в умовах війни // Економіка та держава. – 2024.
5. Ковальчук С.В. Антикризове управління підприємствами гостинності // Інфраструктура ринку. – 2024.
6. Гринько Т.В. Регіональні аспекти розвитку готельного бізнесу // Економіка та суспільство. – 2024.
7. UNWTO. Tourism Recovery Tracker (2024–2025). URL: <https://www.unwto.org>.

УДК 332.7

*Кононенко Л. В., к.е.н., доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

РИНОК НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНИХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сьогодні в Україні тривають повномасштабні військові дії, які за своїми наслідками є найбільшими в Європі з часів Другої світової війни. Ця трагедія залишає по собі мільйони біженців та вщент зруйновані міста, що кардинально змінює соціально-економічний ландшафт. Попри щоденні виклики, Україна продовжує боротьбу, а науковці та політики усвідомлюють критичну необхідність завчасного планування відбудови країни. Експерти погоджуються, що процес повноцінного відновлення триватиме не одне десятиріччя. Світова спільнота розглядає відбудову України як стратегічний пріоритет безпеки для всього регіону, ЄС та НАТО, тому що це необхідна умова уникнення сценарію «слабкої держави» [3]. За підрахунками Київської школи економіки, найбільших матеріальних втрат зазнав саме житловий фонд, на який припадає близько 38% усіх збитків, та інфраструктура з показником у 23% [2].

В умовах таких колосальних руйнувань особливої актуальності набуває дослідження ринку нерухомості, що відіграє фундаментальну роль у мобілізації капіталу та формуванні нового інвестиційного середовища. В умовах війни цей ринок зазнає суттєвих трансформацій – змінюється структура попиту, порушується ціноутворення, а ризики стрімко зростають.

Незважаючи на стримуючі фактори, ринок житлової нерухомості поступово активізується, демонструючи абсолютно нову парадигму споживчих переваг. В умовах пошкодженої енергосистеми та постійних загроз критичною вимогою стала наявність автономних систем життєзабезпечення, енергоощадних технологій та надійних укриттів. Реагуючи на це, девелопери переорієнтовуються на зведення багатофункціональних комплексів та форматів «місто в місті», які дозволяють ефективно створювати безпечний простір для життя, що є вкрай важливим для забезпечення житлом внутрішньо переміщеного населення [4].

Проте сама лише адаптивність бізнесу не здатна забезпечити довгострокову стійкість ринку в умовах затяжного конфлікту. Для залучення необхідних масштабних інвестицій держава повинна продовжувати структурні реформи.

Надзвичайно важливою є системна оптимізація нормативно-правового законодавства та обов'язкове використання позитивного закордонного досвіду в контексті запровадження ефективних фінансових інструментів. До них належать інвестиційні сертифікати, спеціалізовані житлові фонди та вдосконалені механізми захисту прав власності, які мають працювати незважаючи на обтяжливі обставини агресії [1]. В таких умовах синергія макроекономічної стабільності, міжнародної допомоги та інноваційних фінансово-правових підходів здатна перетворити ринок нерухомості на міцний фундамент майбутнього економічного відродження країни.

Список використаних джерел:

1. Савченко В., Кононенко Л., Гай О. Фінансовий та статистичний аналіз в управлінні ризиками на фінансовому ринку у контексті формування «Industry 5.0». *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-31> 12.
2. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of January 2024 / Kyiv Sch. Econ. Kyiv, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 15.02.2026).
3. Rod Z. Reconstruction Roadmap: Current Perspectives on Ukraine's Post-Conflict Recovery. *Contemporary Security Problems of Poland and the Czech Republic*. 2024. P. 193. URL: <https://surl.li/nkopbv> (дата звернення: 15.02.2026).
4. Statista : statistics portal. URL: <https://surl.li/sflxeq> (дата звернення: 15.02.2026).

УДК 338.24.01:658.562

*Нісфоян С. С., к.е.н., доцент;
Габов С. А.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ РУЙНУВАНЬ: АДАПТАЦІЙНІ МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну спричинило безпрецедентні руйнування виробничої, енергетичної та транспортної інфраструктури країни. За даними Світового банку, загальний обсяг прямих збитків від знищення інфраструктури перевищив 150 млрд дол. США вже станом на кінець 2023 року, при цьому підприємницький сектор зазнав найбільших операційних втрат. В умовах систематичних обстрілів об'єктів критичної інфраструктури, масових відключень електроенергії та руйнування логістичних ланцюгів підприємства постали перед необхідністю не просто оптимізувати виробничі процеси, а кардинально переосмислити моделі свого функціонування. Саме тому антикризове управління підприємствами в умовах інфраструктурних руйнувань набуває статусу першочергової науково-практичної проблеми, вирішення якої безпосередньо визначає темпи відновлення національної економіки.

Теоретичні та методологічні засади антикризового управління підприємствами знайшли відображення у значній кількості наукових праць. Так, Лігоненко Л. О. [1] розробила комплексну концепцію антикризового управління підприємством, яка охоплює діагностику кризових явищ, вибір антикризової стратегії та механізми її реалізації. Терещенко О. О. [2] дослідив інструментарій фінансового контролінгу в системі антикризового менеджменту та обґрунтував методику раннього виявлення загроз фінансовій рівновазі підприємства. Разом з тим, більшість існуючих наукових розробок орієнтована на кризові явища циклічного або фінансового характеру і не враховує специфіки управління підприємствами за умов масштабних фізичних руйнувань виробничої та суміжної інфраструктури. Проблематика адаптаційних моделей і стратегій виживання підприємств в умовах воєнної деструкції інфраструктури залишається недостатньо розробленою та потребує окремого системного дослідження.

Метою дослідження є систематизація адаптаційних моделей антикризового управління підприємствами та визначення ефективних стратегій їх виживання і відновлення в умовах інфраструктурних руйнувань, спричинених збройним конфліктом, на основі узагальнення теоретичних підходів та аналізу практичного досвіду вітчизняних підприємств.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що кризи, пов'язані з інфраструктурними руйнуваннями, принципово відрізняються від традиційних фінансово-економічних криз за своїм характером та механізмами подолання. Їх ключовими особливостями є: раптовість та непередбачуваність виникнення; одночасний вплив на кілька функціональних підсистем підприємства; неможливість застосування стандартних інструментів фінансового оздоровлення без попереднього відновлення фізичної операційної здатності; залежність від зовнішніх чинників (стану інфраструктури, безпекової ситуації), які перебувають поза контролем менеджменту підприємства [1]. Зазначені особливості обумовлюють необхідність формування специфічного інструментарію антикризового управління, адаптованого до умов воєнної деструкції.

У ході дослідження систематизовано три базові адаптаційні моделі антикризового управління підприємствами в умовах інфраструктурних руйнувань. Перша – модель «автономізації» – передбачає досягнення максимальної незалежності підприємства від зовнішньої інфраструктури шляхом встановлення власних генераторів та сонячних панелей, формування резервних запасів сировини та матеріалів, переходу на автономні системи водопостачання і зв'язку. Аналіз показав, що підприємства, які реалізували модель автономізації, забезпечили збереження 70-80% довоєнного рівня виробничої потужності навіть за умов систематичних відключень централізованого електропостачання [3]. Друга модель – «розосередження» – полягає у диверсифікації виробничих потужностей між кількома географічно відокремленими об'єктами, що мінімізує ризики повної зупинки діяльності внаслідок руйнування будь-якого окремого виробничого вузла.

Третя адаптаційна модель – «коопераційна» – ґрунтується на формуванні горизонтальних партнерських мереж між підприємствами суміжних галузей з метою спільного використання виробничих потужностей, логістичної

інфраструктури та людських ресурсів. Дана модель є особливо актуальною для підприємств МСБ, які не мають достатніх ресурсів для самостійного впровадження дорогих рішень з автономізації. Окрім адаптаційних моделей, дослідження дозволило виділити чотири базові стратегії виживання підприємств: стратегію «мінімального сліду» (скорочення до ключових компетенцій і найбільш рентабельних продуктів); стратегію «цифрового перенесення» (переведення максимально можливої частки операцій у хмарне середовище); стратегію «ринкової переорієнтації» (освоєння нових збутових ринків та клієнтських сегментів, у тому числі в межах програм державних закупівель) та стратегію «ресурсної консолідації» (об'єднання ресурсів з партнерами для збереження критичної маси виробництва) [2].

Проведене дослідження дозволяє сформулювати ряд практичних рекомендацій для менеджменту підприємств та органів державної влади. Підприємствам доцільно розробити та впровадити плани забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity Plan), які передбачають чіткі алгоритми дій в умовах руйнування різних видів інфраструктури. На державному рівні необхідно запровадити спеціалізовані програми кредитування підприємств на придбання автономних джерел енергопостачання та резервного обладнання під державні гарантії. Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що ефективне антикризове управління в умовах інфраструктурних руйнувань вимагає відходу від реактивної логіки «гасіння пожеж» та переходу до проактивної адаптаційної стратегії, яка забезпечує структурну гнучкість підприємства. Вибір конкретної адаптаційної моделі визначається розміром підприємства, галузевою специфікою та географічним розташуванням. Перспективою подальших наукових розробок є створення уніфікованої методики діагностики антикризової стійкості підприємств в умовах збройного конфлікту та розробка галузевих стандартів планування безперервності бізнесу для різних секторів економіки [3].

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.
3. Юрій С. І., Крисоватий А. І. Антикризова політика держави та підприємств в умовах воєнного стану: пріоритети та механізми реалізації. *Світ фінансів*. 2023. № 2 (75). С. 8–21.

*Нісфоян С. С., к.е.н., доцент;
Митрошина В. О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

АДАПТАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

В умовах воєнного часу функціонування торговельних підприємств супроводжується значними трансформаціями зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність адаптації логістичних ланцюгів постачання. Повномасштабна війна в Україні спричинила руйнування мостів, залізничних вузлів, складських комплексів та автомобільних доріг, а також закриття морських портів на значну частину 2022 року фактично паралізували звичні маршрути товаропросування. За оцінками Торгово-промислової палати України, понад 30% торговельних підприємств зазнали прямих збитків унаслідок пошкодження або знищення власної логістичної інфраструктури, ще близько 55% зіткнулися зі значним зростанням логістичних витрат та порушенням ритмічності постачань. В умовах, коли безперебійне постачання товарів набуває ознак питання національної продовольчої та споживчої безпеки, здатність торговельних підприємств адаптувати власні ланцюги постачання до нових реалій стає визначальним чинником їхнього виживання та подальшого розвитку. Це обумовлює високу актуальність наукового дослідження управлінських підходів до адаптації логістичних систем торгівлі в умовах воєнного часу.

Проблематика управління ланцюгами постачання в умовах криз та форс-мажорних обставин знаходиться у центрі уваги сучасної наукової спільноти. Крикавський Є. В. та Похильченко О. А. [1] дослідили теоретичні та прикладні аспекти формування стійких ланцюгів постачання в умовах турбулентного середовища та запропонували концепцію «резильєнтної логістики», орієнтованої на швидке відновлення після зовнішніх шоків. Пономаренко В. С. та Таньков К. М. [2] розробили методологічний інструментарій логістичного менеджменту торговельних підприємств, що включає механізми діагностики вразливостей ланцюгів постачання та вибору адаптаційних стратегій. Зарубіжний досвід управління ланцюгами постачання в екстремальних умовах узагальнено у праці Ковача Р. та Спенса Л. [3], які на основі аналізу кейсів різних країн систематизували управлінські практики забезпечення безперервності постачань під час збройних конфліктів та природних катастроф. Разом з тим, специфіка адаптації логістичних ланцюгів саме торговельних підприємств в умовах повномасштабної війни на території України залишається недостатньо дослідженою і потребує окремого вивчення [4].

Метою дослідження є ідентифікація ключових викликів для логістичних ланцюгів постачання торговельних підприємств в умовах воєнного часу та

систематизація ефективних управлінських рішень щодо їх адаптації на основі узагальнення теоретичних підходів та аналізу практики вітчизняних торговельних мереж і підприємств.

За результатами дослідження встановлено, що логістичні ланцюги постачання торговельних підприємств стикнулися у воєнний час із чотирма групами системних викликів. Перша група – інфраструктурні виклики: руйнування або пошкодження складських об'єктів, розподільчих центрів та транспортних комунікацій; закриття чи обмеження роботи окремих регіональних хабів; неможливість використання традиційних маршрутів доставки через наявність зон бойових дій або загрозу авіаційних ударів. Друга група – операційні виклики: хронічний дефіцит водіїв-далекобійників внаслідок мобілізації та виїзду за кордон; різке зростання вартості палива та страхових тарифів для вантажоперевізників (у середньому на 40-65% порівняно з довоєнним рівнем); перебої в роботі митних переходів та ускладнення митного оформлення імпортованих товарів [1]. Третя група – управлінські виклики: необхідність переходу від оптимізаційних моделей «точно в строк» (just-in-time) до буферних моделей із підвищеними резервними запасами; зростання інформаційної невизначеності щодо надійності постачальників та стану транспортної мережі. Четверта група – фінансові виклики: необхідність збільшення оборотного капіталу для формування страхових запасів за умов одночасного зростання логістичних витрат і скорочення купівельної спроможності споживачів [2].

Аналіз практики адаптації логістичних ланцюгів провідних вітчизняних торговельних підприємств, зокрема роздрібних мереж «АТБ», «Сільпо», «Новус», дозволив систематизувати ефективні управлінські рішення за такими напрямками. Перший напрям – диверсифікація постачальників та маршрутів: збільшення кількості альтернативних постачальників за кожною ключовою товарною позицією, формування пулу перевізників різних форматів (від великотоннажних фур до мікровантажівок для доставки «останньої милі» в умовах обмеженого доступу до окремих локацій), освоєння нових логістичних коридорів через захід країни та польський кордон для забезпечення імпортованих постачань [3]. Другий напрям – реконфігурація мережі розподільчих центрів: перенесення або дублювання потужностей розподільчих центрів у безпечніші регіони, децентралізація складських потужностей з переходом від моделі одного великого регіонального хабу до мережі менших розподільчих точок, що знижує вразливість до точкових ударів по інфраструктурі.

Третій напрям управлінських рішень – цифровізація управління ланцюгами постачання: впровадження систем управління транспортом (TMS) та складом (WMS) з функціоналом відстеження вантажів у режимі реального часу, інтеграція з картографічними сервісами для динамічного перепланування маршрутів в умовах бойової обстановки, застосування предиктивної аналітики для прогнозування ризиків зриву постачань. Четвертий напрям – формування стратегічних запасів та буферних stokів: перегляд нормативів товарних запасів з 7-14 до 21-30 днів для критично важливих товарних категорій, укладення форвардних угод із постачальниками на фіксацію ціни та гарантованих обсягів

поставок [4]. Практичні результати реалізації зазначених управлінських рішень засвідчують їх ефективність: торговельні мережі, що впровадили комплексні адаптаційні заходи вже у першому кварталі 2022 року, відновили рівень наповненості полиць до 85-92% від довоєнного показника вже до червня того ж року, тоді як підприємства без системної адаптаційної стратегії демонстрували наповненість на рівні 60-70% ще наприкінці 2022 року [2].

Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати такі висновки та пропозиції. По-перше, ефективна адаптація логістичних ланцюгів постачання торговельних підприємств в умовах воєнного часу потребує системного підходу, що охоплює одночасну реконфігурацію фізичної інфраструктури, диверсифікацію постачальників і перевізників, цифровізацію управління та перегляд нормативів запасів. По-друге, досвід українських торговельних мереж підтверджує, що проактивна адаптація логістичних систем, здійснена у перші місяці після початку повномасштабного вторгнення, забезпечила суттєво кращі операційні результати порівняно з реактивним реагуванням на кризові ситуації. По-третє, на рівні державної політики доцільним є формування резервного реєстру альтернативних логістичних маршрутів та вантажних перевізників для торговельного сектору, а також запровадження механізмів державного страхування логістичних ризиків для підприємств, що здійснюють постачання до зон підвищеної небезпеки. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка галузевої моделі оцінювання резильєнтності логістичних ланцюгів торговельних підприємств та визначення оптимального балансу між ефективністю і стійкістю логістичних систем в умовах хронічної воєнної нестабільності [3].

Список використаних джерел:

1. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фарат О. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 844 с.
2. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Колодізева Т. О. Логістичний менеджмент : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 374 с.
3. Kovács G., Spens K. Humanitarian Logistics and Supply Chain Management. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*. 2020. Vol. 10. № 3. P. 213–232.
4. Олексієнко В. О., Ткаченко А. М. Трансформація логістичних ланцюгів постачання торговельних підприємств України в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 55–62.

*Нісфоян С. С., к.е.н., доцент;
Мульченко Б. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Сучасний стан вітчизняної економіки характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими збройним конфліктом, руйнуванням виробничої інфраструктури та скороченням кваліфікованих кадрів. В цих умовах підприємства малого та середнього бізнесу (МСБ), які формують понад 60% робочих місць і забезпечують значну частину ВВП України, опинились у надзвичайно складному становищі. Разом з тим, цифрова трансформація – тобто системне впровадження цифрових технологій в усі бізнес-процеси підприємства – дедалі частіше розглядається науковцями і практиками як ключовий важіль відновлення операційної ефективності суб'єктів МСБ. Актуальність даної проблематики посилюється у зв'язку з потребою прискореної відбудови підприємницького сектору в рамках реалізації Національного плану відновлення України.

Питання цифрової трансформації бізнесу знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, теоретичні засади цифровізації економіки ґрунтовно розглядаються у роботах Вернера Р. [1], який досліджує вплив цифрових платформ на конкурентоспроможність підприємств. Практичні аспекти впровадження цифрових рішень у МСБ детально аналізуються Піддубною Л. І. та Захарченком В. І. [2], які розробили методологічні підходи до оцінки готовності малих підприємств до цифрової трансформації. Водночас проблема відновлення операційної ефективності підприємств МСБ саме через призму цифрових інструментів в умовах воєнного та повоєнного розвитку залишається недостатньо дослідженою і потребує подальшого вивчення.

Метою даного дослідження є визначення основних напрямів та інструментів цифрової трансформації як чинника відновлення операційної ефективності підприємств малого та середнього бізнесу в умовах сучасних викликів, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх реалізації.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація підприємств МСБ здійснюється у декількох взаємопов'язаних напрямках. Перший – автоматизація операційних процесів – передбачає впровадження систем управління ресурсами підприємства (ERP), хмарних облікових систем (BAS, LIGA360, Хмарна Бухгалтерія) та програмних робіт (RPA-рішень), що дозволяє скоротити операційні витрати на 20-35% та підвищити точність управлінського обліку [3]. Другий напрям – цифровізація комунікацій та продажів – включає переведення каналів збуту в онлайн-формат,

використання CRM-систем, маркетплейсів та соціальних медіа для залучення клієнтів без прив'язки до фізичного місцезнаходження підприємства. Особливого значення це набуло в умовах воєнного часу, коли значна частина підприємств змушена була релокуватися.

Третім ключовим напрямом є цифрове управління ланцюгами постачання. Застосування платформ для управління запасами, електронного документообігу та систем відстеження логістики дозволяє підприємствам МСБ підтримувати безперервність операційної діяльності навіть за умов часткового руйнування традиційних постачальницьких зв'язків. Четвертий напрям – впровадження інструментів бізнес-аналітики (BI) та штучного інтелекту – забезпечує можливість оперативного аналізу фінансового стану, прогнозування попиту і прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах підвищеної невизначеності.

Важливим результатом дослідження є виявлення основних бар'єрів на шляху цифровізації МСБ. Серед них – недостатній рівень цифрової грамотності персоналу (відзначили 67% опитаних підприємців), обмеженість фінансових ресурсів для первинних інвестицій у цифрові рішення (58%), а також проблема кіберзахисту та збереження даних (42%). Результати аналізу свідчать, що підприємства, які розпочали цифрову трансформацію ще до 2022 року, демонстрували на 40-45% вищу операційну стійкість порівняно з тими, що не впроваджували цифрові рішення [2].

Для подолання зазначених бар'єрів та прискорення цифрової трансформації МСБ доцільним є формування ефективної державної підтримки. Зокрема, необхідно розробити програми ваучерного фінансування цифровізації МСБ – за аналогією з досвідом країн ЄС, де такі програми забезпечили охоплення цифровими рішеннями понад 70% суб'єктів малого підприємництва протягом 3-5 років. Доцільним є також створення регіональних цифрових хабів підтримки МСБ на базі університетів та бізнес-інкубаторів, що забезпечить доступ до консультаційних послуг, навчання та пілотного тестування цифрових рішень [1].

Таким чином, цифрова трансформація є не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й стратегічним чинником відновлення операційної ефективності підприємств МСБ в умовах сучасних викликів. Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки: по-перше, впровадження цифрових рішень у ключові бізнес-процеси забезпечує скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності праці та стійкість до зовнішніх шоків; по-друге, основними перешкодами для цифровізації МСБ залишаються фінансові обмеження та недостатня цифрова компетентність; по-третє, необхідна комплексна державна політика підтримки цифрової трансформації малого та середнього підприємництва як складової стратегії повоєнного відновлення економіки України. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка інтегрованої методики оцінювання ефекту цифрової трансформації для підприємств різних галузей МСБ у контексті повоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. Вернер Р. Цифрові платформи та конкурентоспроможність малого і середнього бізнесу : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 286 с.

2. Піддубна Л. І., Захарченко В. І. Цифрова трансформація підприємств малого та середнього бізнесу: методологія та практика : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 318 с.
3. Проценко Т. О. Автоматизація бізнес-процесів як інструмент підвищення операційної ефективності підприємств в умовах цифровізації. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 78–84.

УДК 331.556.4:314.745.3:351.84(477)

*Нісфоян С. С., к.е.н., доцент;
Нісфоян О. О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПОВЕРНЕННЯ ТРУДОВИХ МІГРАНТІВ ТА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ: СТИМУЛИ, БАР'ЄРИ ТА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РЕІНТЕГРАЦІЇ

Людський потенціал є фундаментальним ресурсом будь-якої держави, а його збереження та відновлення в умовах збройного конфлікту перетворюється на завдання національного виживання. Україна сьогодні зіштовхнулася з безпрецедентними демографічними втратами: за даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на початок 2024 року за межами країни перебувало понад 6,5 млн осіб зі статусом вимушених переселенців, ще близько 5 млн громадян є внутрішньо переміщеними особами (ВПО) в межах країни. Сукупно це означає, що понад 25% дієздатного населення України опинилося відірваним від попереднього місця проживання та роботи. Поряд із цим, ще до початку активної фази збройного протистояння Україна втратила від 3 до 4 млн трудових мігрантів, які працювали переважно в країнах ЄС. В умовах гострої нестачі робочої сили для потреб відновлення економіки, відбудови зруйнованої інфраструктури та функціонування критичних галузей проблема повернення і реінтеграції як трудових мігрантів, так і ВПО набуває стратегічного значення для забезпечення людського потенціалу України у повоєнний період.

Наукова проблематика міграційних процесів, реінтеграції переміщених осіб та державної міграційної політики знайшла відображення у низці вагомих наукових праць. Позняк О. В. [1] дослідив закономірності зовнішньої трудової міграції українців та розробив методологічні підходи до оцінювання міграційного потенціалу і прогнозування міграційних намірів населення. Малиновська О. А. [2] здійснила комплексний аналіз державної міграційної політики України, визначила її системні недоліки та запропонувала концептуальні засади її реформування з урахуванням євроінтеграційних вимог. Міжнародний досвід реінтеграції переміщених осіб після збройних конфліктів систематизовано у праці Зеттер Р. та Карті де Монталво Д. [3], які на основі порівняльного аналізу постконфліктних ситуацій у різних країнах визначили ключові чинники успішності програм повернення і реінтеграції. Актуальні дані про масштаби переміщення, наміри щодо повернення та потреби ВПО в Україні

систематично публікує Міжнародна організація з міграції [4]. Разом з тим, комплексна проблема одночасної реінтеграції двох категорій – трудових мігрантів та ВПО – в умовах тривалого збройного конфлікту та повоєнного відновлення економіки України потребує окремого наукового осмислення.

Метою дослідження є ідентифікація та систематизація стимулів і бар'єрів повернення трудових мігрантів та внутрішньо переміщених осіб в Україну, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення державної політики реінтеграції зазначених категорій населення в контексті завдань повоєнного відновлення людського потенціалу країни.

Проведене дослідження засвідчило, що трудові мігранти та ВПО є неоднорідними за соціально-демографічними характеристиками групами, що суттєво диференціює їхні міграційні наміри та потреби у реінтеграції. Серед українських трудових мігрантів в ЄС переважають особи працездатного віку 25-44 років із середньою та вищою освітою, значна частина яких після 2022 року суттєво підвищила кваліфікацію, набувши нових компетенцій на європейських ринках праці. Опитування МОМ, проведені у 2023 році, показують, що лише 28% трудових мігрантів висловлюють намір повернутися до України протягом першого року після завершення активних бойових дій, тоді як 43% розглядають можливість повернення у середньостроковій перспективі (2-5 років) [4]. Серед ВПО намір повернутися до місця попереднього проживання після деокупації або стабілізації ситуації задекларували 67% опитаних, проте лише за умови відновлення базової інфраструктури та забезпечення безпеки [1].

Систематизація чинників, що визначають міграційні рішення зазначених категорій населення, дозволила виділити три групи стимулів повернення та три групи бар'єрів. До основних стимулів належать: по-перше, сімейно-соціальні – возз'єднання з родиною, що залишилася в Україні, збереження соціальних зв'язків та культурної ідентичності (зазначили 74% респондентів серед потенційних мігрантів, що повертаються); по-друге, економічні – очікуване зростання попиту на кваліфіковану робочу силу в умовах відбудови, більш сприятливе співвідношення вартості життя та доходів порівняно з країнами перебування, можливості підприємницької реалізації в нових секторах відновлювальної економіки; по-третє, інституційні – реалізація права на участь у відбудові власної країни, патріотичні мотиви та відчуття громадянської відповідальності [2].

Серед ключових бар'єрів повернення дослідження виявило такі: по-перше, безпекові – збереження ризиків ракетних ударів, мінна забрудненість звільнених територій, невизначеність щодо тривалості конфлікту (зазначили 81% опитаних як основний стримуючий чинник); по-друге, економічні – відсутність гарантій зайнятості на відповідному кваліфікаційному рівні, втрата житла (актуально для 38% ВПО з окупованих та зруйнованих районів), вищий рівень соціального захисту в країнах перебування; по-третє, інфраструктурні – незадовільний стан комунальної та освітньої інфраструктури в районах повернення, особливо гостро це відчувається у родин із дітьми шкільного віку [3]. Аналіз чинної державної політики реінтеграції засвідчив її фрагментарність: програми підтримки ВПО зосереджені переважно на одноразових виплатах та тимчасовому житлі, тоді як системні механізми підтримки зайнятості, визнання кваліфікацій, отриманих за кордоном, та психосоціальної реабілітації залишаються нерозвиненими [4].

На підставі проведеного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції. По-перше, ефективна реінтеграція трудових мігрантів та ВПО потребує диференційованих політичних інструментів з урахуванням специфіки кожної категорії: для трудових мігрантів пріоритетними є механізми визнання закордонних кваліфікацій та підтримки підприємницьких ініціатив, для ВПО – програми відновлення житла та пріоритетного працевлаштування. По-друге, необхідною є розробка та затвердження Національної стратегії залучення і реінтеграції українських мігрантів та ВПО як окремого програмного документа з чіткими цільовими показниками, строками та відповідальними виконавцями. По-третє, доцільним є запровадження програм «м'якого повернення» – дистанційної зайнятості на українських підприємствах для осіб, що перебувають за кордоном, як перехідного механізму до фізичного повернення. Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво збільшити коефіцієнт повернення цільових категорій населення та зміцнити людський потенціал країни як ключовий ресурс повоєнного відновлення [2].

Список використаних джерел:

1. Позняк О. В. Зовнішня трудова міграція населення України: наслідки та регулювання : монографія. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2021. 232 с.
2. Малиновська О. А. Міграційна політика України: стан та перспективи розвитку : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2022. 68 с.
3. Zetter R., Ruaudel H. Refugees' Right to Work and Access to Labor Markets. *KNOMAD Working Paper*. 2020. № 26. P. 1–54.
4. International Organization for Migration. Ukraine Internal Displacement Report: General Population Survey. Round 16. Geneva : IOM, 2024. 42 p.

УДК 311.2:339.133.2:338.124.4

*Нісфоян С. С., к.е.н., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СТАТИСТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ

Збройний конфлікт, розпочатий повномасштабним вторгненням Російської Федерації у лютому 2022 року, спричинив глибоку структурну трансформацію споживчого ринку України. Масова вимушена міграція населення, знищення виробничої та торговельної інфраструктури, різке скорочення реальних доходів домогосподарств та суттєва зміна структури споживчих пріоритетів сформували принципово нові умови функціонування споживчого попиту. За даними Державної служби статистики України, індекс реальної заробітної плати у 2022 році скоротився на 13,2%, тоді як індекс споживчих цін зріс до 26,6%, що спричинило кардинальну переструктуризацію споживчих кошків домогосподарств на

користь товарів першої необхідності. В цих умовах традиційні методи статистичного моделювання споживчого попиту, розроблені для стаціонарних ринкових умов, значною мірою втрачають свою прогностичну точність, що актуалізує потребу в розробці спеціалізованих методологічних підходів, адаптованих до специфіки воєнної економіки.

Методологічні засади статистичного моделювання споживчого попиту ґрунтовно представлені у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі. Варіан Г. Р. [1] у своїй фундаментальній праці з мікроекономіки детально розглянув теоретичні основи моделювання поведінки споживачів, у тому числі в умовах цінових шоків та обмежень бюджету домогосподарств, що є особливо актуальним для аналізу споживання в кризових умовах. Кізименко Л. Д. та Лановська Г. І. [2] дослідили методи статистичного оцінювання трансформацій споживчого ринку в умовах макроекономічної нестабільності та запропонували систему індикаторів для відстеження структурних змін попиту. Горелов Д. О. та Хаустова В. Є. [3] здійснили статистичний аналіз трансформації споживчого ринку України в умовах воєнного стану та виявили ключові закономірності зміни споживчої поведінки домогосподарств. Офіційні статистичні дані щодо споживчих витрат домогосподарств у розрізі регіонів та товарних груп систематизовано у виданнях Державної служби статистики України [4]. Проте специфіка статистичного моделювання споживчого попиту саме в умовах воєнної економіки, яка характеризується одночасним впливом множини дестабілізуючих чинників, залишається недостатньо дослідженою і потребує розробки адаптованих методологічних підходів.

Метою дослідження є систематизація методологічних підходів до статистичного моделювання споживчого попиту та визначення практичних інструментів їх застосування в умовах воєнної економіки України з урахуванням специфічних чинників деформації споживчої поведінки домогосподарств, зумовлених збройним конфліктом.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що споживчий попит в умовах воєнної економіки формується під впливом якісно нової системи чинників, які суттєво відрізняються від чинників мирного часу. Першу групу складають чинники безпосереднього воєнного впливу: переміщення значних контингентів населення (понад 5 млн внутрішньо переміщених осіб станом на 2023 рік), руйнування торговельної та дистрибуційної інфраструктури, перебоїв в ланцюгах постачання. Друга група – макроекономічні дестабілізатори: прискорена інфляція, девальваційний тиск, скорочення реальних доходів, зупинка або релокація підприємств. Третя група – психологічні та поведінкові зрушення: формування мотиву «захисного споживання» (накопичення запасів), різке зростання невизначеності горизонту планування домогосподарств, зміна переваг щодо каналів придбання товарів на користь онлайн-торгівлі [1].

В ході дослідження систематизовано методологічні підходи до статистичного моделювання попиту, які демонструють найвищу ефективність в умовах воєнної економіки. Перший підхід – векторні авторегресійні моделі (VAR) – дозволяють враховувати взаємозалежність між інфляційними очікуваннями, динамікою доходів і структурою споживчих витрат у часових рядах з підвищеною

волатильністю. Другий підхід – байєсівське оновлення параметрів моделей попиту – забезпечує можливість гнучкого коригування прогнозних оцінок у міру надходження нових статистичних даних, що є критично важливим за умов швидкозмінної ринкової ситуації. Третій підхід – застосування адаптованої AIDS-моделі з введенням дам-і-змінних для позначення ключових шоків (початок повномасштабного вторгнення, масові відключення електроенергії, сезонні хвилі ракетних ударів по інфраструктурі) – дозволяє коректно ідентифікувати структурні розриви в часових рядах споживчих витрат [3].

Практичне застосування зазначених методологічних підходів на масиві статистичних даних Державної служби статистики України за 2021-2023 роки дозволило отримати ряд значущих результатів. Зокрема, встановлено, що коефіцієнт цінової еластичності попиту на продовольчі товари першої необхідності знизився з $-0,42$ у довоєнний період до $-0,19$ у 2022-2023 роках, що свідчить про суттєве зниження чутливості споживачів до цінових змін у даному сегменті. Натомість, попит на непродовольчі товари тривалого використання виявився значно більш еластичним: відповідний коефіцієнт зріс за абсолютним значенням з $-1,23$ до $-2,17$, що відображає різке скорочення витрат на дані категорії товарів за умов загальної економії [2]. Аналіз регіональної диференціації споживчого попиту засвідчив, що найбільш суттєві структурні зрушення зафіксовані в областях, що межують із зоною активних бойових дій, де частка витрат на продовольство у загальній структурі споживання зросла до 58-64% порівняно з 45-48% у відносно безпечних регіонах [4].

Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати такі висновки та пропозиції. По-перше, статистичне моделювання споживчого попиту в умовах воєнної економіки вимагає обов'язкового використання гібридних методологічних підходів, які поєднують класичні економетричні моделі з байєсівськими методами оновлення параметрів та процедурами виявлення структурних розривів. По-друге, якість прогнозних моделей суттєво підвищується за умови розширення інформаційної бази рахунків альтернативних джерел статистики – даних фіскальних чеків, транзакційних даних платіжних систем та показників споживчих настроїв. По-третє, Державній службі статистики України доцільно запровадити щомісячне оперативне обстеження споживчих витрат домогосподарств із підвищеною деталізацією регіонального розрізу, що дозволить суттєво скоротити часовий лаг між виникненням структурних зрушень у попиті та їх відображенням у офіційній статистиці. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка інтегрованої системи випереджальних індикаторів споживчого попиту, яка поєднуватиме традиційну статистичну методологію з інструментами аналізу великих даних [4].

Список використаних джерел:

1. Varian H. R. *Intermediate Microeconomics with Calculus: A Modern Approach*. New York : W. W. Norton & Company, 2019. 792 p.
2. Кізіменко Л. Д., Лановська Г. І. Статистичне оцінювання трансформацій споживчого ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-48> (дата звернення: 10.03.2025).

3. Горелов Д. О., Хаустова В. Є. Трансформація споживчого ринку України в умовах воєнного стану: статистичний вимір. *Статистика України*. 2023. № 3. С. 14–26.

4. Державна служба статистики України. Споживчі витрати домогосподарств України у 2022-2023 роках : статистичний збірник. Київ : Держстат, 2024. 98 с.

УДК 658.8:004.738.5

*Огаренко Т. А., к. філол. н., доцент;
Лішутаба С. Я.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Цифровізація економіки суттєво змінює умови функціонування підприємств сфери торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу. Активне використання цифрових платформ, соціальних мереж, онлайн-сервісів і систем зворотного зв'язку сприяє зростанню ролі комунікації як стратегічного чинника конкурентоспроможності. У таких умовах фахівець з торгівлі або гостинності має володіти не лише економічними та управлінськими знаннями, а й розвиненими комунікативними компетентностями, що дозволяють ефективно взаємодіяти з клієнтами, партнерами та персоналом у цифровому середовищі.

Актуальність теми зумовлена потребою формування практично значущих комунікативних умінь, необхідних для вибору й реалізації комунікативних стратегій як чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Комунікативна стратегія розглядається як системно організований комплекс цілей, засобів і дій, спрямованих на досягнення стратегічних бізнес-результатів через комунікацію. У цифровій економіці така стратегія передбачає використання онлайн-каналів, інтерактивність, швидкість реагування та персоналізацію взаємодії. Як зазначає О. Єрмоленко, «Комунікаційна стратегія допомагає визначити напрямки діяльності та сформулювати відповідні меседжі для кожної цільової групи. Кожен з етапів, визначених у стратегії, має вирішальне значення для успішного функціонування адміністративних органів і держави в цілому як «єдиного організму» [3].

Для підприємств торгівлі та гостинності характерною є безпосередня залежність між якістю комунікації та споживчим досвідом. Негативна комунікативна взаємодія в цифровому середовищі швидко поширюється та може завдати репутаційних втрат, тоді як ефективна стратегія сприяє формуванню довіри та лояльності.

«Найважливіші умови ефективного спілкування – це знання механізмів перцепції і вміння практично ними користуватися; це доброзичливе і поважне ставлення до співрозмовника; це вплив на нього через переконання, а не за

допомогою маніпулятивних технологій; це вміння слухати, бачити і розуміти невербальні сигнали співрозмовника і володіти високою культурою ділового спілкування» [2, с. 124].

У сфері торгівлі комунікативні стратегії зосереджені на побудові довгострокових відносин із клієнтами. Наприклад, мережі роздрібної торгівлі, що активно використовують соціальні мережі та чат-боти для комунікації з клієнтами, можуть підвищити рівень повторних покупок за рахунок персоналізованих повідомлень і швидкого реагування на запити. Вибір клієнтоорієнтованої комунікативної стратегії дозволить компанії диференціюватися на ринку та посилити конкурентні позиції.

Готельно-ресторанна сфера характеризується високим рівнем емоційної взаємодії з клієнтами, що підсилює роль сервісної та репутаційної комунікації. Наприклад, у період кризових обмежень готелі можуть перейти на активну цифрову комунікацію з гостями (онлайн-інформування, прозорі повідомлення про умови проживання, робота з відгуками), завдяки чому зберегти довіру клієнтів і швидше відновити попит після кризи.

Окремі дослідники виокремлюють тактики позитивної і негативної ввічливості [1]. До стратегій позитивної ввічливості, якими послуговуються учасники світської бесіди, відносять 1) контактну-встановлювальну стратегію, 2) стратегію групової ідентичності. До стратегій негативної ввічливості, якими керуються учасники світської бесіди, відносять: 1) стратегію пом'якшення висловлювання, 2) стратегію підвищення положення адресата і 3) стратегію збереження «обличчя» [1].

Отже, комунікативні стратегії є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу в цифровому середовищі. У зв'язку з цим комунікативна підготовка фахівців відповідних спеціальностей має стати пріоритетним напрямом освітнього процесу. Формування у майбутніх спеціалістів уміння усвідомлено обирати та реалізовувати комунікативні стратегії сприяє розвитку їхньої професійної компетентності, підвищує адаптивність до цифрових викликів і забезпечує стійкий розвиток бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Базарова І. В. Комунікативні стратегії і тактики учасників світського спілкування. URL: <https://rgnotes.onu.edu.ua/article/view/210990/212356> (дата звернення: 17.04.2026).
2. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навч. посібник / М. І. Васильченко, В. В. Гришко. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
3. Єрмоленко О., Мельник В. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33577/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d0%84%d1%80%d0%bc%d0%be%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%2c%20%d0%9c%d0%b5%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТІЙКОСТІ: РОЛЬ ЦИКЛІЧНИХ МОДЕЛЕЙ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

У сучасному науковому дискурсі циркулярна економіка трансформується з вузькоспеціалізованої екологічної концепції у фундаментальну парадигму розвитку, спрямовану на розв'язання внутрішніх суперечностей моделі сталого розвитку. Для України в період післявоєнного відновлення цей підхід стає ключовим інструментом подолання системних криз та формування якісно нової, стійкої економічної структури.

Сучасні дослідники (К. Hartley, В. Baldassarre, J. Kirchherr) обґрунтовують перехід від лінійної логіки до системного бачення, де циркулярність охоплює не лише екологію, а й економічні, соціальні та інституційні виміри, а саме: зміцнення адаптивного потенціалу: впровадження принципів циркулярної економіки дозволяє нівелювати наслідки деструкції ланцюгів постачання через розвиток циркулярних ланцюгів вартості; ресурсна автономія: перехід до замкнених циклів знижує залежність від імпортованої сировини, що є критично важливим для макроекономічної стабільності в умовах невизначеності; інноваційна динаміка: циклічна модель стимулює розвиток нових бізнес-моделей (аренда, сервісне обслуговування), що базуються на якісних, а не кількісних показниках зростання [1].

Післявоєнне відновлення України розглядається як комплексний процес регенерації економічного, соціального та природного капіталу. У цьому контексті циркулярна економіка пропонує системні рішення для широкого спектра завдань:

Модернізація інфраструктури: застосування принципів рециклінгу та інноваційного дизайну під час відновлення житлового фонду та промислових об'єктів.

Регенеративне управління: перехід від утилізації відходів руйнувань до їхнього сприйняття як вторинного ресурсу (аналогічно до концепції «міського видобутку»).

Поточна криза створює історичні передумови для відмови від інерційної лінійної моделі «видобуток-виробництво-утилізація» на користь сильної стійкості. Інтеграція циркулярних підходів у енергетику, логістику та виробництво дозволяє поєднати нагальні потреби реконструкції з довгостроковими цілями сталого розвитку [2].

Ефективна інтеграція циркулярної парадигми у процес відновлення України базується на фундаментальній перебудові ресурсних потоків та управлінні повним життєвим циклом об'єктів. Це передбачає перехід від лінійної моделі до системи, що функціонує на засадах чотирьох ключових принципів:

Звуження циклів: мінімізація вхідних потоків первинної сировини через енергоефективність та пріоритетне використання локальних матеріалів.

Уповільнення циклів: пролонгація експлуатаційного періоду споруд шляхом адаптивного проектування, модернізації та розвитку сервісної інфраструктури.

Замикання циклів: регенерація цінності відходів руйнувань через розвиток ринку рециклінгу та вторинного виробництва.

Регенерація: активне відновлення екосистем та деградованих територій, спрямоване на розвиток біорізноманіття та «зелених» громад [3; 4; 5].

Масштабність руйнувань вимагає впровадження принципів циркулярного дизайну (екодизайн), що дозволяють закладати можливість демонтажу та повторного використання елементів ще на стадії проектування. Для масштабування цього підходу необхідна розробка національних настанов, адаптованих до стандартів ЄС, та оновлення освітніх програм для підготовки фахівців нової формації.

Перехід до циркулярної моделі управління потребує формування цілісної Національної стратегії, узгодженої з Європейським зеленим курсом та планом Rebuild Ukraine. Ключовими механізмами стимулювання мають стати:

– Економічні важелі: податкові пільги для «зелених» підприємств, пільгове кредитування та податки на депонування (захоронення) відходів.

– Регуляторне оновлення: встановлення жорстких вимог до сортування та переробки будівельних відходів для створення ланцюгів доданої вартості [6].

Цифровізація є критичним чинником прозорості та оптимізації ресурсних циклів. Впровадження інноваційних інструментів забезпечує якісно новий рівень координації:

– GIS-технології: картування зон руйнувань та реалізація концепції «урбан-майнінгу» (вилучення вторинних ресурсів із пошкоджених споруд).

– BIM-технології: створення цифрових копій об'єктів для точного моделювання їхнього життєвого циклу та мінімізації відходів на етапі спорудження.

– Цифрові маркетплейси: формування прозорих платформ для обміну та торгівлі вторинними матеріалами, інтегрованих у державні системи типу «Дія» або «Свідношення» [6; 7].

Отже можна стверджувати, що синергія циркулярного дизайну, адаптивної державної політики та цифрових технологій дозволяє змінити вектор розвитку України – від реактивного відновлення втрат до проактивної модернізації. Це створює фундамент для формування інноваційної, конкурентоспроможної та екологічно стійкої економіки, здатної ефективно протистояти майбутнім глобальним викликам.

Список використаних джерел:

1. Hartley K., Baldassarre B., Kirchherr J. (2024) Circular economy as crisis response: a primer. *Journal of Cleaner Production*, 434. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.140140.
2. Zhou B., Zhang H., Evans R. (2022). Build back better: a framework for sustainable recovery assessment. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 76. DOI: 10.1016/j.ijdrr.2022.102998.
3. Konietzko J., Bocken N., Hultink E.J. (2020). A tool to analyze, ideate and develop circular innovation ecosystems. *Sustainability*, 12(1). DOI: 10.3390/su12010417.
4. Çetin S., De Wolf C., Bocken N. (2021) Circular Digital Built Environment: An Emerging Framework. *Sustainability*, 13(11). DOI: 10.3390/su13116348.

5. Hill W., Jalloul H., Movahedi M., Choi J. (2023). Sustainable management of the built environment from the life cycle perspective. *Journal of Management in Engineering*, 39(2). DOI: 10.1061/jmenea.Meeng-4759.

6. De Wolf C., Çetin S., & Bocken N. M. (2024). A circular built environment in the digital age (p. 286). Springer Nature.

7. Armeni I., Raghu D., De Wolf C. (2024) Artificial Intelligence for Predicting Reuse Patterns, in A Circular Built Environment in the Digital Age, C. De Wolf, S. Çetin, and N. M. P. Bocken Eds. Cham: Springer International Publishing, Pp. 57–78.

УДК 338.242

*Рутинський М. Й., к.геогр.н., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна*

*Quirini-Poplawski Łukasz, PhD in Geography,
Department of Entrepreneurship and Spatial Management,
Institute of Geography, Pedagogical University of Krakow
Krakow, Poland*

ТРЕНД РОЗВИТКУ ПОЛЬСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

У реаліях повномасштабного російського вторгнення Україна зберігає позиції відкритої економіки та поглиблює економічну інтеграцію з державами Європейського Союзу та із інших регіонів. Одним з найбільших гуманітарних і бізнесових партнерів України залишається Республіка Польща.

Економічним виміром такої політики добросусідства є активні тренди транснаціоналізації бізнесу, зростання кількості й дохідності компаній із українським капіталом у Польщі, а компаній із польськими власниками – в Україні. Має місце тренд поглиблення економічної співпраці, взаємовигідних партнерств і дедалі тіснішої взаємодії бізнес-структур обидвох сусідніх народів.

Нещодавно оприлюднений звіт української моніторингово-статистичної служби «Опендатабот» [2] окреслив такі ключові тренди розвитку польського бізнесу в Україні за минулий рік.

В Україні у 2025 р. функціонувало й подало фінансову звітність 1197 компаній з польськими власниками. З них кожна восьма (146 компаній) польська компанія отримала в Україні дохід понад 100 млн грн. А сукупний дохід цих бізнес-структур за звітний рік склав 123,01 млрд грн. Цей показник на 20 % більший, ніж дохід, отриманий у 2024 році.

Економічна структура компаній із польськими власниками охоплює усі ключові галузі. За розміром прибутку лідерство утримують компанії, що займаються гуртовою торгівлею, агробізнесом та харчовою промисловістю.

Фактор війни спричинює нерівномірний географічний розподіл бізнесів із польськими власниками на території України. Закономірно, найбільша їх кількість зареєстрована в столиці держави та прикордонних із Республікою Польща Львівській і Волинській областях. Якщо звернути увагу на великі компанії із доходом у понад 100 млн. грн, майже третина з них локалізована в Києві (46 компаній) і

Київській області (16 компаній). На Львівщину припадає 37, Волинь – 11, Дніпропетровщину – 6 компаній (див. рис. 1).

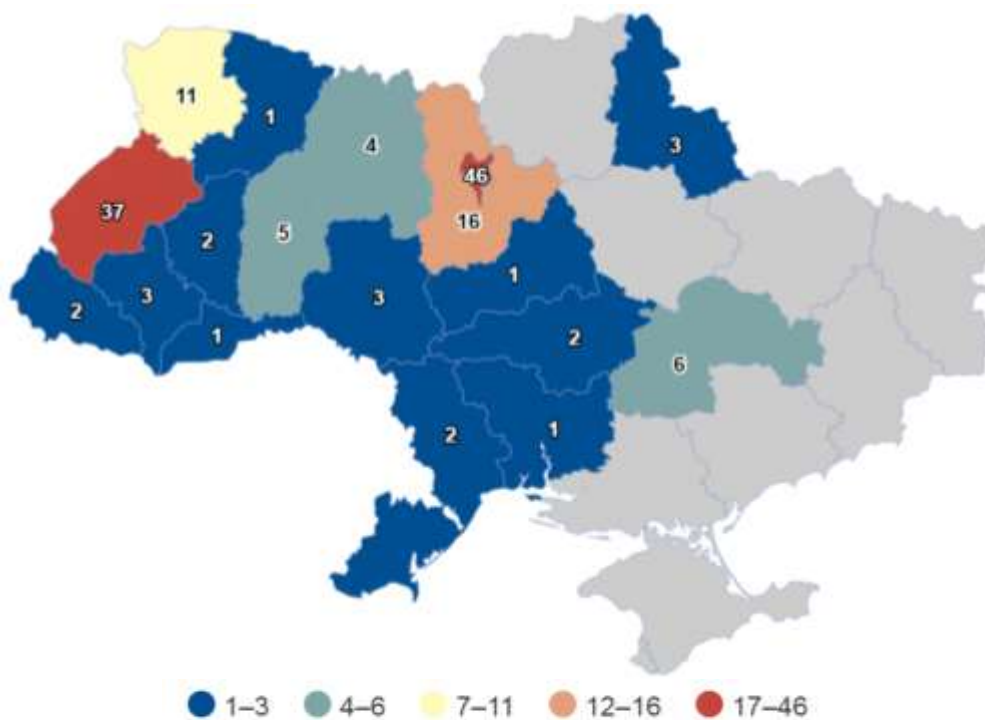


Рис. 1. Географічний розподіл компаній з польськими власниками, що отримали за 2025 р. дохід понад 100 млн. грн.

Джерело: <https://opendatabot.ua>

За даними НБУ, сукупні польські інвестиції в Україну стабільно зростають, наближаючись до 1 млрд дол щорічно. Таким чином Польща залишається у десятці провідних іноземних інвесторів в економіку України. (Звісно, дещо поступаючись таким потужним державам-інвесторам, як от Беліз чи Віргінські острови, звідки надходять значні обсяги «легалізованого» капіталу від де-факто українських інвесторів).

Як зазначає С. Матушак, польський бізнес вкладається у відкриття в Україні промислових та агропереробних підприємств. При цьому зростає віддача фінансового й страхового секторів, а також гуртової й роздрібної торгівлі [1]. Констатуємо: зростання кількості компаній (із 600 до 1197) та показників їх фінансової віддачі (до 123 млрд грн), активний розвиток підприємництва та реалізація спільних бізнесових проєктів перетворюються на ключові чинники поглиблення господарської співпраці та зближення економік Польщі й України у кризових реаліях багаторічної російсько-української війни. Ці фактори чинитимуть вагомий вплив на подальше зростання статистичних показників економічного розвитку як в Україні, так і в Польщі та ЄС у найближчі роки.

Список використаних джерел:

1. Matuszak Sł. (2024). Coraz ważniejszy partner. Polski eksport na Ukrainę i inwestycje w tym państwie. URL: <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/komentarze-osw/2024-08-05/coraz-wazniejszy-partner-polski-eksport-na-ukraine-i>.
2. Опендатабот (2026). URL: <https://opendatabot.ua/analytics/>.

*Савеленко Г. В., к.т.н., доцент;
Лузан О. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК ОСНОВА ESG-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний агропромисловий комплекс України функціонує в умовах посиленого тиску з боку зовнішнього інституційного середовища. Ухвалена Європейським Союзом Директива про звітність корпорацій у сфері сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, далі – CSRD) [1], що набрала чинності 5 січня 2023 року, поетапно поширює обов'язкову нефінансову звітність на близько 50 тис. компаній, у тому числі на тих, що постачають продукцію на європейський ринок або мають у ЄС значущі обороти. Звітування здійснюється за Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards, далі – ESRS), розробленими Європейською консультативною групою з фінансової звітності (EFRAG) та ухваленими Єврокомісією 31 липня 2023 року, які охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Європейські покупці, банки й інвестори все частіше формують умови співпраці з українськими аграріями на основі ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance), а доступ до пільгового фінансування фактично зумовлюється здатністю підприємства документально підтверджувати свою екологічну та соціальну відповідальність. У цих умовах цифровізація аграрного виробництва перестає бути виключно інструментом підвищення операційної ефективності й набуває статусу технічної основи для збору, обробки та верифікації ESG-даних.

Попри активне впровадження окремих цифрових рішень провідними агрохолдингами, загальний рівень цифрової зрілості українських аграрних підприємств залишається низьким, особливо у сегменті середнього та малого бізнесу. Дані про викиди парникових газів, використання води, стан ґрунтів, умови праці та структуру власності здебільшого фіксуються фрагментарно, у несумісних форматах або відсутні взагалі. Це унеможливорює формування цілісної ESG-стратегії, ускладнює її незалежну верифікацію аудиторами та створює репутаційні й фінансові ризики при виході на ринки ЄС. Проблема полягає у відсутності системного підходу до інтеграції цифрових інструментів як єдиного джерела достовірних ESG-даних на рівні підприємства.

Питання ESG-трансформації агросектору активно досліджуються міжнародними консалтинговими та аудиторськими компаніями «Великої четвірки». Зокрема, у звіті KPMG «The move to mandatory reporting: Survey of Sustainability Reporting 2024» [2], що ґрунтується на аналізі звітності 5800 компаній з 58 країн, констатовано: 96 % компаній з топ-250 вже розкривають ESG-інформацію, а ключовою умовою якості такої звітності виступають цифрові платформи збору даних. Аналітичні матеріали Deloitte Insights у дослідженні [3] визначають agritech-рішення (супутниковий моніторинг, IoT-сенсори, AI-аналітика) ключовим чинником, що дає змогу вимірювати, верифікувати та

звітувати про ESG-показники в харчових ланцюгах, а кількість IoT-пристроїв у точному землеробстві оцінено приблизно у 300 млн одиниць станом на кінець 2024 року. На рівні європейського регулювання основу формують CSRD та ESRS, що деталізують показники секторального розкриття інформації. Водночас у вітчизняній науковій літературі [4-6] висвітлено переважно загальні питання цифрової трансформації агробізнесу, тоді як прямий зв'язок між конкретними цифровими інструментами та ESG-метриками агропідприємства висвітлено фрагментарно, що актуалізує потребу систематизації.

ESG-стратегія аграрного підприємства охоплює три взаємопов'язані складові. Екологічна (E) відображає вплив виробничої діяльності на довкілля: викиди парникових газів, водоспоживання, деградація ґрунтів, використання пестицидів. Соціальна (S) характеризує відносини з працівниками, місцевими громадами та споживачами: умови та безпека праці, гендерна рівність, розвиток сільських територій. Управлінська (G) відповідає за прозорість бізнес-процесів, доброчесність, простежуваність ланцюгів постачання та якість корпоративного управління.

Кожна зі складових ESG потребує специфічного набору первинних даних, які неможливо коректно зібрати ручними методами в межах сучасного агропідприємства. Цифрові інструменти забезпечують безперервний потік об'єктивних, часово прив'язаних і таких, що піддаються аудиту, даних. Їх систематизація у вигляді відповідності «цифровий інструмент → ESG-метрика → стратегічна ціль» наведена у таблиці 1.

Таблиця 1

Відповідність цифрових інструментів ESG-метрикам та стратегічним цілям агропідприємства

Складова ESG	Цифровий інструмент	ESG-метрика	Стратегічна ціль
E (Environmental)	Супутниковий моніторинг полів (NDVI, ГІС-платформи)	Викиди CO ₂ -екв., індекс деградації ґрунтів	Декарбонізація виробництва, відповідність СВМ
E	IoT-датчики ґрунту, погодні станції, системи точного зрошення	Витрати води на 1 т продукції, обсяг внесення добрив/ЗЗР	Раціональне водокористування, зниження хімічного навантаження
S (Social)	HRM-системи, цифрові журнали інструктажів з ОП	Коефіцієнт травматизму, частка навчених працівників	Безпечні умови праці, розвиток персоналу
S	Платформи взаємодії з громадою, цифрові опитування	Обсяг інвестицій у сільські території, рівень довіри стейкхолдерів	Соціальна ліцензія на діяльність
G (Governance)	ERP- та FMIS-системи (SAP, Stopwise тощо)	Повнота обліку операцій, час закриття звітного періоду	Прозорість управлінських рішень, аудиторспроможність
G	Блокчейн-платформи простежуваності продукції	Частка партій з повним трасуванням «поле – покупець»	Прозорість ланцюгів постачання, доступ до ринків ЄС

Джерело: складено авторами.

Запропонована тривимірна логіка «цифровий інструмент → ESG-метрика → стратегічна ціль» дозволяє розглядати інвестиції в цифровізацію не як відокремлені витрати на ІТ, а як цілеспрямоване формування інформаційної інфраструктури сталого розвитку. Такий підхід забезпечує методологічну основу для пріоритизації цифрових проєктів на підприємстві: у першу чергу впроваджуються ті інструменти, які закривають найбільш критичні прогалини в ESG-звітності та найбільше впливають на доступ до ринків і капіталу.

Цифровізація аграрного виробництва є необхідною, хоча й недостатньою умовою формування дієвої ESG-стратегії підприємства. Без цифрової інфраструктури неможливо забезпечити повноту, своєчасність та аудитоспроможність даних, на яких базуються нефінансова звітність і відповідні стратегічні рішення; водночас сама лише наявність технологій без інтеграції їх у систему управління та корпоративну культуру не гарантує реальних змін у сфері сталого розвитку. Запропонована схема відповідності цифрових інструментів ESG-метрикам та стратегічним цілям може бути використана аграрними підприємствами як методичний орієнтир під час побудови «дорожньої карти» ESG-трансформації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних показників оцінки готовності українських агропідприємств до ESG-звітності за вимогами CSRD та з обґрунтуванням економічної ефективності інвестицій у відповідні цифрові рішення.

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. *Official Journal of the European Union*. 2022. L 322. P. 15–80. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> (дата звернення: 10.05.2026).
2. The move to mandatory reporting: Survey of Sustainability Reporting 2024 / KPMG International. Amstelveen : KPMG IFRG Limited, 2024. 56 p. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/esg/the-move-to-mandatory-reporting.html> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Agriculture technology: Putting AI in the fast lane / Deloitte Insights. TMT Predictions 2024. London : Deloitte, 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2024/agricultural-technology-predictions.html> (дата звернення: 10.05.2026).
4. Палій М., Канцедал Н. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 226–239. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-226-239>.
5. Китайчук Т. Г., Покинъчерета В. В. ESG-звітність в Україні: перспективи, виклики та дорожня карта впровадження. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2 (08). С. 23–28. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-4.
6. Селецька Д. О. Формування ESG-звітності за стандартами GRI: екологічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-145>.

*Савеленко Г. В., к.т.н., доцент;
Марченко Р. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

STRIP-TILL ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЇ РЕСУРСІВ У АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах зростання вартості енергоносіїв і паливно-мастильних матеріалів питома вага витрат на обробіток ґрунту у структурі собівартості зернових та олійних культур в Україні суттєво збільшилась. За традиційної технології з оранкою кількість механізованих проходів агрегатів по полю сягає 5-7 на сезон, що формує значне навантаження на ґрунт та призводить до його ущільнення й деградації. Одночасно тривала практика інтенсивного полицевого обробітку зумовила втрату гумусу в ґрунтах Центральної України, яка за різними оцінками становить 0,5-1,0 т/га на рік. За цих умов ресурсозберігаючі технології обробітку ґрунту, зокрема смуговий (Strip-Till), набувають особливої економічної та агроекологічної актуальності. [1]

Об'єктом дослідження є рослинницьке підприємство площею до 1000 га у Кіровоградській області, яке спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, кукурудзи та соняшнику на суглинистих ґрунтах. Предмет дослідження – порівняльна економічна та агрономічна ефективність технологій Strip-Till і традиційної оранки. Методологічну основу складають розрахунково-конструктивний метод, метод порівняльного аналізу та нормативний підхід до оцінки витрат. Інформаційна база – галузеві нормативи витрат палива на обробіток ґрунту НДІ «Укראгропромпродуктивність», технічні характеристики агрегатів для Strip-Till та наукові публікації з питань ефективності ресурсозберігаючих технологій. [2]

За технологією Strip-Till обробляється лише вузька смуга завширшки 15-25 см безпосередньо під рядок висіву, тоді як міжряддя (70-75% площі поля) залишаються незайманими. Це забезпечує цілу низку агрономічних переваг порівняно з традиційною оранкою. По-перше, пожнивні рештки у міжряддях захищають ґрунт від вітрової та водної ерозії, а також від надмірного випаровування вологи – за даними фахових джерел, збереження вологи під мульчою збільшується на 15-20% порівняно з орним полем. [3] По-друге, оброблена смуга прогрівається навесні значно швидше, ніж необроблені міжряддя, що є критично важливим для кукурудзи та соняшнику – просапних культур, чутливих до температури ґрунту на початку вегетації. По-третє, відсутність повного перевертання ґрунту сприяє збереженню його біологічної активності та капілярної структури у міжряддях, що позитивно впливає на баланс органічної речовини в довгостроковій перспективі.

Порівняльний розрахунок витрат на обробіток ґрунту для умовного господарства площею 800 га під кукурудзу та соняшник (культури широкорядного

посіву, де Strip-Till є найбільш доцільним) наведено нижче. За традиційною технологією цикл осінньо-весняного обробітку включає: лушення стерні (8-10 л/га), оранку (25-35 л/га), культивуацію (6-8 л/га) та передпосівний обробіток (5-7 л/га) – загальні витрати палива становлять 44-60 л/га. За технологією Strip-Till виконується один прохід агрегату з одночасним рихленням смуги та внесенням добрив – витрати палива складають 12-18 л/га. [1] Таким чином, економія палива на 1 га становить 26-42 л, або 40-55 % від рівня традиційної технології. При ціні дизельного пального 55-60 грн/л економія на оплаті паливно-мастильних матеріалів для 800 га складає 1,14-2,02 млн грн на рік. Додатково зменшуються витрати на оплату праці механізаторів та амортизацію техніки внаслідок скорочення кількості механізованих проходів з 4-5 до 1-2 на сезон.

Застосування технологій strip-till та no-till, за дослідженнями науковців Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», дозволяє зменшити сукупні витрати на вирощування культур до 30-40% при одночасному зростанні врожайності на 10-25% за рахунок кращого збереження вологи та покращення структури ґрунту. [1] Водночас необхідно враховувати, що перехід на Strip-Till потребує одноразових капіталовкладень у придбання спеціалізованого агрегату вартістю 1,5-3,5 млн грн (залежно від ширини захвату та комплектації), що формує термін окупності інвестицій у межах 2-4 років за умови щорічного застосування на площі понад 500 га. [2]

Узагальнений порівняльний аналіз двох технологій для умов господарства Кіровоградської області демонструє таке: кількість механізованих проходів за традиційної оранки – 4-5, за Strip-Till – 1-2; витрати палива на обробіток – відповідно 44-60 та 12-18 л/га; витрати на обробіток ґрунту – 2420-3600 та 660-1080 грн/га; вплив на ущільнення ґрунту – значний за оранки та мінімальний за Strip-Till; ризик втрати вологи – високий за оранки та низький за Strip-Till.

Strip-Till є економічно обґрунтованою альтернативою традиційній оранці для рослинницьких підприємств, що вирощують просапні культури на суглинистих ґрунтах Центральної України. Технологія забезпечує економію палива на рівні 40-55%, скорочення прямих витрат на обробіток ґрунту на 1760-2520 грн/га та одночасно знижує деградаційне навантаження на ґрунт. При площі просапних культур 500-800 га сукупний річний ефект від переходу на Strip-Till може становити 880 тис. – 2,02 млн грн, що забезпечує окупність агрегату протягом 2-4 років. З агрономічної точки зору, технологія сприяє збереженню вологи, зменшенню ерозії та підтриманню біологічної активності ґрунту, що формує довгострокові передумови підвищення родючості. Перспективою подальших досліджень є аналіз впливу Strip-Till на врожайність культур у сівозміні конкретного господарства в динаміці 3-5 років.

Список використаних джерел:

1. Нечипоренко О., Тимчак В. Економічна ефективність вирощування сільськогосподарських культур за передовими технологіями. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-40.

2. Методичні положення та норми продуктивності і витрат палива на обробіток ґрунту / І. М. Демчак, Л. В. Кукса, В. М. Івченко, В. С. Пивовар та ін. Київ : НДІ «Укראгропромпродуктивність», 2019. 280 с.

3. Досвід впровадження Strip-Till в Україні: переваги та нюанси. SuperAgronom. URL: <https://superagronom.com/articles/480-dosvid-vprovadjennya-strip-till-v-ukrayini-perevagi-ta-nyuansi>.

УДК 338.43:620.95

*Савеленко Г. В., к.т.н., доцент;
Павелко О. М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

БЮГАЗ ІЗ РОСЛИННИХ ВІДХОДІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Аграрний сектор України в умовах воєнного часу зазнає суттєвого тиску з боку зовнішніх чинників: зростання вартості енергоносіїв, порушення логістичних ланцюгів, скорочення доступу до кредитних ресурсів та нестабільність експортних ринків. За цих умов рослинницькі підприємства, орієнтовані на монокультурне виробництво, виявляються особливо вразливими до цінових шоків та операційних ризиків. Диверсифікація діяльності постає необхідною стратегією забезпечення фінансової стійкості та операційної незалежності господарств. [1] Одним із найбільш доступних та ресурсозабезпечених напрямів диверсифікації для зернових господарств є виробництво біогазу з рослинних відходів – соломи пшениці та кукурудзиння. Україна має один з найвищих у світі потенціалів аграрної сировини для виробництва біоенергії, проте рівень його практичного використання залишається вкрай низьким – за оцінками фахівців Біоенергетичної асоціації України (БАУ), енергетичний потенціал соломи зернових культур реалізується лише на рівні близько 1%. [2]

Об'єктом дослідження є рослинницьке підприємство площею до 1000 га, розташоване в Центральній Україні та зорієнтоване на вирощування пшениці, кукурудзи й соняшнику. Предметом дослідження є економічна ефективність впровадження біогазового виробництва як напряму диверсифікації господарської діяльності. Методологічну основу складають розрахунково-конструктивний метод, метод порівняльного економічного аналізу та елементи сценарного прогнозування. Інформаційна база дослідження – галузеві нормативи виходу побічної продукції рослинництва, технічні паспорти біогазових установок малої та середньої потужності, а також аналітичні матеріали БАУ та дані Державної служби статистики України.

Розрахунок сировинного потенціалу здійснено на основі типової структури посівних площ досліджуваного господарства: 400 га – озима пшениця, 350 га – кукурудза на зерно, 250 га – соняшник. За нормативами виходу побічної продукції, з 1 га пшениці отримують у середньому 2,5 т соломи, з 1 га кукурудзи – до 3,0 т кукурудзиння. [2] При цьому не весь обсяг побічної продукції є

придатним для біогазового виробництва: частина соломи традиційно використовується для потреб тваринництва або залишається на полі як органічне добриво. За умови резервування для біогазу 60 % наявних залишків, щорічний обсяг технічно доступної сировини для умовного господарства складатиме близько 1230 т соломи пшениці та 840 т кукурудзиння – разом орієнтовно 2070 т.

Питомий вихід біогазу із соломи злакових культур складає 200-250 м³/т субстрату, із кукурудзиння – 180-220 м³/т. [2] Розрахунковий річний потенціал виробництва біогазу для умовного господарства становить 390-470 тис. м³, що в перерахунку на електроенергію (ККД газопоршневого агрегату 38-42%) відповідає 780-950 МВт·год. Важливим супутнім продуктом процесу анаеробного зброджування є дигестат – зброджена органічна маса, яка повертається на поля як рідке або тверде органічне добриво, фактично замінюючи мінеральні добрива на суму 80-120 тис. грн/рік за поточними цінами на ринку. [3]

Встановлення біогазової установки контейнерного або стаціонарного типу потужністю 50-100 кВт потребує капітальних вкладень у межах 2,5-4,5 млн грн, включаючи вартість обладнання, монтаж і підключення до мережі. Щорічна економія або виручка від реалізації електроенергії за середнім тарифом 4,5-5,5 грн/кВт·год становитиме від 350 до 520 тис. грн. Сукупний річний ефект з урахуванням вартості органічного добрива може сягати 430-640 тис. грн, що забезпечує термін окупності капіталовкладень у межах 5-10 років за базовим сценарієм. [3] Суттєве скорочення терміну окупності можливе за умови залучення грантового фінансування в рамках програм підтримки відновлюваної енергетики або пільгового кредитування аграрних проєктів, передбачених державними та міжнародними програмами підтримки.

З позиції стратегії диверсифікації, біогазовий проєкт вирішує одночасно кілька завдань підприємства. По-перше, знижується частка паливно-енергетичних витрат у структурі собівартості зернових культур, яка в умовах подорожчання електроенергії суттєво зросла. По-друге, господарство набуває часткової енергетичної автономії, що в умовах нестабільного електропостачання в зоні активних бойових дій або поруч з нею є конкурентною перевагою. По-третє, підприємство диверсифікує джерела доходу, не залучаючи додаткових земельних ресурсів та не змінюючи профіль основної діяльності. [1]

Виробництво біогазу з соломи пшениці та кукурудзиння є економічно обґрунтованим і ресурсно забезпеченим напрямом диверсифікації для рослинницьких підприємств площею 500-1000 га в умовах Центральної України. Розрахований потенціал у 780-950 МВт·год електроенергії на рік, а також виробництво органічного добрива з дигестату, формують сукупний річний ефект на рівні 430-640 тис. грн. Впровадження біогазового проєкту дозволяє підприємству знизити залежність від зовнішніх постачальників енергії, скоротити операційні витрати та сформувати стабільне додаткове джерело доходу, що підвищує фінансову стійкість господарства в умовах тривалої невизначеності воєнного часу. Перспективою подальших досліджень є розробка повноцінного бізнес-плану біогазового проєкту з деталізацією джерел фінансування та аналізом чутливості до змін цін на енергоносії.

Список використаних джерел:

1. Павленчик Н. Ф. Економічний розвиток аграрних підприємств на засадах диверсифікації їх діяльності. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 57–66.
2. Гелетуха Г. Г., Железна Т. А., Жовмір М. М., Матвеев Ю. Б., Дроздова О. І. Оцінка енергетичного потенціалу біомаси в Україні. Ч. 1. *Відходи сільського господарства та деревна біомаса. Промышленная теплотехника*. 2010. Т. 32. № 6. С. 58–65.
3. Паламаренко Я. В. Сучасний стан та перспективи розвитку біогазової галузі України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 21. С. 54–62. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.21.54.

УДК 631:336.2

*Савченко В. М., к.е.н., професор
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон / м. Кропивницький*

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПОДАТКУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Принцип універсальності оподаткування, сформульований Бенджаміном Франкліном через відому тезу про неминучість смерті та податків, є фундаментом існування будь-якого економічного суб'єкта протягом усього його життєвого циклу. Проте аграрний бізнес має низку специфічних особливостей, що виділяють його серед інших галузей: високі ризики, зумовлені природно-кліматичними чинниками, використання біологічних активів, складність технологічних процесів та територіальна розпорошеність керованих параметрів. Для України сільське господарство є не лише критично важливим сектором економіки та джерелом експортної виручки, а і гарантом продовольчої безпеки та чинником збереження сільських територій. В умовах європейської інтеграції та на тлі наслідків російської агресії виникає гостра потреба в удосконаленні податкової системи, яка б водночас забезпечувала наповнення бюджету та стимулювала розвиток агровиробництва [5].

Аналіз структури вітчизняного агробізнесу свідчить, що він представлений кількісно переважно малими суб'єктами господарювання [1]. За даними Державної служби статистики, у довоєнний період частка малих підприємств у сфері сільського, лісового та рибного господарства становила 96,9%, тоді як середніх – 3,1%, а великих – менше 0,1%. На відміну від потужних агроформувань, малий виробник орієнтований на внутрішній ринок, проте він постійно стикається з проблемами матеріально-технічного забезпечення, дефіцитом кваліфікованих кадрів, високою собівартістю продукції та обмеженим доступом до ринків збуту. Чинна система підтримки агровиробників в Україні має переважно податковий характер, проте для малого сегмента цей механізм залишається недостатньо розвиненим.

На сьогодні аграрії мають право самостійно обирати між загальною системою оподаткування та спрощеною моделлю у формі єдиного податку

четвертої групи (або інших груп спрощеної системи). Основним критерієм для «спрощенки» є частка сільськогосподарської продукції в структурі доходів – не менше 75% (за четвертою групою). Дослідження підкреслює необхідність уточнення норм Податкового кодексу щодо продукції, виготовленої на давальницьких умовах. Включення такої продукції до категорії сільськогосподарської дозволить забезпечити повнішу переробку сировини та відповідатиме принципам циркулярної економіки [2]. Крім того, науковці пропонують обмежити право на спрощену систему для великих підприємств, встановивши поріг за розміром землекористування (наприклад, до 800 га), що стимулюватиме перехід великих гравців на загальну систему, де якість обліку та публічного контролю за використанням ресурсів є значно вищою. Національною стратегією доходів до 2030 року передбачено залишити право на спрощену систему саме фізичним особам-підприємцям [4]. Проте великий бізнес чинить опір.

Суттєвою зміною стало впровадження мінімального податкового зобов'язання (МПЗ), мета якого – боротьба з тіньовим сектором. Багато аграрних моделей сьогодні функціонують без офіційного оформлення оренди паїв чи реєстрації працівників, реалізуючи продукцію за готівку. МПЗ прив'язує податкове навантаження безпосередньо до площі та нормативної оцінки землі. Аналіз на прикладі Кіровоградської області показав, що 90% аграріїв обирають саме спрощену систему (з яких 85% – платники четвертої групи), що підтверджує домінування цієї моделі [3]. Проте податкова політика не повинна бути суто фіскальною; вона має використовувати іноземний досвід оптимізації звітності та створення медіакампаній, що мотивують етичну податкову поведінку.

Перспективи подальшого розвитку агробізнесу напряму залежать від інноваційної складової та цифровізації. Оскільки залучення висококваліфікованих ІТ-спеціалістів є складним завданням для невеликих господарств, доцільно змінити підхід до розрахунку податкових платежів. Пропонується включати документально підтверджені витрати на цифрові технології, консалтингові послуги та розвиток людського капіталу до складу витрат, що враховуються при виконанні мінімального податкового зобов'язання [5]. Також обґрунтованою є потреба в диференціації ставок МПЗ: для мікропідприємств, які працюють на власній землі та використовують власну працю, податкове навантаження має бути зниженим. Такий збалансований підхід дозволить подолати «цифровий розрив», забезпечити прозорість землекористування та створити стимули для технологічного оновлення українського села.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Кононенко, Л., Сисоліна, І., & Сисоліна, Н. (2023). Формування стратегії підприємствами агропромислового комплексу в умовах циркулярної економіки. *Економічний простір*, (184), 91-94. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-15>.
3. Офіційний сайт Державної податкової служби України. <https://tax.gov.ua/>.

4. Про затвердження Національної стратегії доходів на 2024-2030 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218-р. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-na-20242030-roky-1218-271223>.

5. Савченко, В., Кононенко, Л., & Гай, О. (2023). Оподаткування сільськогосподарських товаровиробників: стан, проблеми та перспективи. *Економічний простір*, (186), 114-118. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-20>.

УДК 005.96:005.336.1:331.2

Семикіна А. В., к.е.н., підприємець
м. Одеса

HR-АНАЛІТИКА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТА КОМПЕНСАЦІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах цифрових перетворень та надзвичайних викликів воєнного часу звичні способи управління працівниками втрачають дієвість, породжуючи управлінську невизначеність. Це вимагає негайного переходу до моделей, які ґрунтуються на аналізі точних даних.

Актуальність досліджень у цьому напрямі зумовлена гострою потребою українських підприємств у збереженні людського капіталу в умовах кадрового дефіциту, масштабної міграції та зниження працездатності населення через стрес в умовах війни.

Метою статті є обґрунтування ролі HR-аналітики як стратегічного засобу покращення продуктивності праці та розробки гнучких систем виплат, здатних підтримувати життєздатність підприємств у надскладних умовах.

Аналіз сучасної літератури [1-4] дозволяє стверджувати, що сутність HR-аналітики полягає у системному зборі, обробці та тлумаченні цифрових даних про людей для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це не просто опис наявної кількості кадрів, а виявлення закономірностей між поведінкою працівників та кінцевими результатами діяльності підприємства.

Зауважимо, що сучасні воєнні реалії створили низку особливих труднощів для управління персоналом на українських підприємствах: гострий брак кадрів через виїзд людей за кордон та мобілізацію, зниження особистої продуктивності через постійний стрес, а також складність утримання фахівців за обмежених грошових ресурсів. У таких обставинах аналітика даних має стати стратегічним способом виживання, оскільки за її допомогою можна знайти реальні можливості для зростання ефективності без додаткових фінансових вливань, об'єктивно оцінити внесок кожного працівника та побудувати прозору систему оплати, яка враховує як фінансовий стан підприємства, так і безпекові потреби людей.

Поділяємо думку Грідіна О. [3], Іваськіва Б. [4] в тому, що застосування інструментів HR-аналітики дозволяє керівникам та фахівцям з управління персоналом перейти від реагування на проблеми до їхнього випередження. Пояснення вагомості ролі використання аналітики в управлінні результативністю полягає у тому, що цифрові дані дозволяють чітко розмежувати результати роботи та витрачений час, що є критичним при віддаленій роботі.

Щодо системи виплат, аналітика дає змогу розрахувати таку структуру винагороди, яка буде стимулювати найбільш результативних працівників, не створюючи при цьому надмірного навантаження на бюджет підприємства. Нижче у таблиці наведено ключові напрями, де використання аналітичних даних дає найбільшу віддачу.

Таблиця 1

Використання HR-аналітики в управлінні результатами та виплатами

Напрямок аналізу	Практичне застосування в умовах війни	Результати запровадження
Оцінка результативності	Спостереження за фактичними успіхами при гнучкому розкладі та віддаленій роботі.	Пошук можливостей для зростання без збільшення навантаження на людей.
Аналіз виплат	Розрахунок витрат на оплату праці з урахуванням знецінення грошей та витрат на переїзд.	Більш справедлива винагорода та утримання провідних фахівців у регіоні.
Програми заохочення	Вивчення запитів працівників щодо психологічної допомоги та безпекових гарантій.	Створення цільових програм, що підтримають лояльність персоналу
Передбачення змін	Прогнозування текучості кадрів та планування заміни працівників на звільнених посадах.	Зниження ризиків припинення роботи через нестачу людей.

Отже, впровадження HR-аналітики дозволяє перетворити наявні трудові можливості на реальні економічні здобутки, зменшуючи вплив воєнних загроз на продуктивність. Вважаємо, що тільки через поєднання точних даних із гнучкою політикою заохочення персоналу менеджери вітчизняних підприємств зможуть зберегти своїх людей та створити підґрунтя для подальшого відновлення на засадах оновлення та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
2. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259>. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf.
3. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.
4. Іваськів Б. Б. HR-аналітика в системі управління організацією: монографія. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 308 с.

ЕТИЧНИЙ ІМПЕРАТИВ СУЧАСНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ: СИНЕРГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Поєднання професійної доброчесності та соціальної відповідальності є фундаментом сучасної інженерної етики, дослідження питань цього напрямку є актуальним. В епоху стрімкого технологічного розвитку інженер перестає бути просто технічним виконавцем і стає «архітектором суспільного блага», чії рішення мають довгострокові наслідки для життя мільйонів людей.

Культура доброчесності та технологічна відповідальність стають такими ж важливими елементами професійної придатності, як і навички моделювання чи програмування. Ці питання досліджують різні вчені [1, 2, 3].

Доброчесність необхідно розглядати в якості внутрішнього фундаменту професіоналізму, оскільки це і дотримання стандартів понад прибуток, і інтелектуальна чесність.

Справжня доброчесність виявляється у відмові від «спрощення» технологічних процесів або використання дешевшої, але менш надійної сировини заради короткострокової економічної вигоди.

Визнання меж своєї компетентності та готовність залучати експертів у суміжних галузях для забезпечення безпеки проєкту.

Першим правилом будь-якого етичного кодексу інженера є захист життя та добробуту суспільства. Доброчесність у розрахунках та тестуванні є формою оцінювання реалізації соціальної відповідальності.

Етичний обов'язок інженера – повідомити про потенційну небезпеку об'єкта чи технології, навіть якщо це суперечить корпоративним інтересам чи наказам керівництва.

Інженерна доброчесність передбачає розрахунок не лише експлуатаційного терміну виробу, а й циклу його утилізації та впливу на довкілля через десятиліття.

Впровадження інновацій, що мінімізують вуглецевий слід та споживання енергії, необхідно розглядати як вияв відповідальності перед майбутніми поколіннями завдяки ресурсозбереженню.

Антикорупційна стійкість в інженерному менеджменті включає прозорість тендерів та закупівель, економічну відповідальність. Професійна доброчесність унеможливорює лобювання інтересів постачальників неякісного обладнання, що є запорукою надійності критичної інфраструктури. Раціональне використання коштів громади чи інвестора без штучного завищення вартості робіт.

В зв'язку з стрімким розвитком цифровізації з'являються нові поняття, такі як етика цифровізації та штучного інтелекту (тобто алгоритмічна справедливість), кібербезпека (як форма турботи). При проєктуванні систем алгоритмів штучного

інтелекту (AI) та автоматизації інженери несуть відповідальність за те, щоб технології не створювали дискримінації та були інклюзивними.

Захист даних користувачів та стійкість систем до злому є обов'язковим компонентом сучасної професійної честі.

При цьому як негативний наслідок можна відзначити, що масштабна автоматизація сільського господарства, завдяки сучасній інженерній діяльності, неминуче призводить до скорочення робочих місць на підприємствах для низькокваліфікованих працівників, для яких це стає проблемою влаштування на роботу.

Проте, професійна етика конструктора передбачає створення людино-орієнтованих систем (Human-Centric AI), де техніка не повністю заміщує людину, а стає інструментом підвищення її продуктивності праці та безпеки.

Отже, соціальна відповідальність є метою інженерної діяльності, а професійна доброчесність є засобом її досягнення. Без доброчесності соціальні зобов'язання залишаються лише деклараціями, а без соціальної відповідальності технічна майстерність стає небезпечним інструментом.

Список використаних джерел:

1. Коваленко С., Павленко А. Антикорупційний комплаєнс та етика проектної діяльності в агроінженерії. 2025. №4. Посилання на журнал «Право та державне управління».
2. Ткачук В., Мазур О. Етичні виклики автоматизації проектування сільськогосподарської техніки. 2024. Портал «Економіка, управління та адміністрування».
3. Müller, V. C. Ethics of Artificial Intelligence and Robotics. 2021/2024 update. Stanford Encyclopedia of Philosophy.

УДК 005.21: 004.89

Сисоліна Н. П., к.е.н., доцент;

Позняк С. В.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Дослідження інформаційних систем підтримки прийняття рішень (СППР/DSS) у стратегічному управлінні є надзвичайно актуальним, оскільки в умовах волатильності ринків інтуїтивного менеджменту вже недостатньо – він має базуватися на даних (Data-Driven Management).

У стратегічному циклі одним з важливих етапів є аналіз слабкоструктурованих завдань. На відміну від операційних систем, системи підтримки прийняття рішень (DSS) орієнтовані на вирішення унікальних стратегічних проблем, де вхідні дані є неповними або суперечливими.

Підтримка стратегічного напрямку відбувається на всіх етапах прийняття рішень, починаючи від ідентифікації проблеми та збору інформації до розробки альтернатив, їхньої оцінки та вибору оптимального сценарію [3].

Система підтримки прийняття рішень не замінює менеджера, а розширює його когнітивні можливості, дозволяючи обробляти обсяги даних, що виходять за межі людського сприйняття, тобто відбувається Синергія людини та машини.

Система управління базою даних (Data Management), база моделей (Model Management) та інтерфейс користувача (Dialog Management) є ключовими компонентами та архітектурою системи.

Система управління базою даних відбувається завдяки агрегації внутрішньої інформації підприємства (ERP, CRM) та зовнішніх даних (ринкові тренди, макроекономічні показники, звіти конкурентів).

База моделей наповнюється завдяки набіру математичних, статистичних та фінансових моделей (наприклад, моделі SWOT-аналізу, PEST-аналізу, матриці BCG або складніші кореляційно-регресійні моделі).

Гнучке середовище дозволяє менеджеру взаємодіяти з даними без навичок програмування, використовуючи візуалізацію та інтерактивні панелі (Dashboards), маючи інтерфейс користувача.

Розглянемо функціональні можливості для стратегічного менеджменту, а саме сценарне моделювання («What-if» analysis), аналіз чутливості та прогнозу аналітику (Predictive Analytics).

Сценарне моделювання відбувається через оцінку наслідків стратегічних рішень (наприклад, вихід на новий ринок або зміна продуктового портфеля) за різних ринкових умов.

Аналіз чутливості сприяє визначенню того, як зміна окремих факторів (ціни на сировину, курсу валют) вплине на стратегічну стійкість підприємства.

Прогнозна аналітика проводиться з використанням історичних даних для передбачення майбутніх станів зовнішнього середовища.

Інтеграція сучасних технологій у системі підтримки прийняття рішень стає важливим елементом управління.

Впровадження нейромереж (Artificial Intelligence (AI) та Machine Learning) зможе дозволити системі самостійно виявляти приховані закономірності в ринковій динаміці.

Обробка величезних масивів (Big Data) неструктурованої інформації (соціальні мережі, новини, супутникові дані) призначена для глибшого стратегічного аналізу.

Забезпечення доступу до стратегічної аналітики в режимі реального часу (хмарні рішення (Cloud DSS)) стає обов'язковим ресурсом в сучасних умовах для топ-менеджменту з будь-якої точки світу.

Проте, необхідно відзначити виклики та обмеження впровадження системи підтримки прийняття рішень

Нерелевантна або застаріла інформація на вході призводить до помилкових стратегічних висновків («Garbage in, garbage out»), тобто важлива якість та «чистота» даних.

Не можна не враховувати психологічний фактор, тобто спротив менеджменту результатам, які суперечать їхньому досвіду чи інтуїції.

Захист стратегічних моделей та прогнозів від витоків до конкурентів враховує необхідність інформаційної безпеки.

Підвищення залежності бізнесу від інформаційних технологій супроводжується збільшенням ризиків кібератак, зокрема щодо критичної інфраструктури [1].

Інформаційна безпека неможлива без чітких планів, які дозволяють підприємству продовжувати критичні операції навіть після значного інциденту (наприклад, масова кібератака або стихійне лихо) [2].

Отже, впровадження системи підтримки прийняття рішень (DSS) дозволяє трансформувати стратегічний менеджмент із «мистецтва вгадування» на високотехнологічний процес проектування майбутнього. Таким чином знижується ризик фатальних помилок та забезпечується гнучкість компанії в умовах «чорних лебедів».

Список використаних джерел:

1. Савеленко Г.В., Сисоліна Н.П., Ніколаєв І.В. Управління ризиками при впровадженні інформаційних систем в електронному бізнесі. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. Київ: Центр учбової літератури. 2025. №9, С.48-59. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/5.pdf>.

2. Сисоліна Н.П. Інформаційна безпека як ключовий елемент економічної безпеки підприємства. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали III всеукр. наук.-практ. конф., 27 лист. 2025 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2025. С.51-52. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/42c40696-ae0c-43a1-9206-5756f2b35ddc/content>.

3. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Василенко Л.В. Інформаційне забезпечення підприємницької діяльності. Навчальний посібник. - Кіровоград: Лисенко В.Ф., 2013.-248с.

УДК 005.334:338.439.02:338.43

Сисоліна Н. П., к.е.н., доцент;

Соломко Д. О.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У 2026 році система ризик-менеджменту агропідприємств переживає фундаментальну трансформацію, переходячи від теоретичного моделювання до прагматичного виживання в умовах «пермакризи». Сучасна глобальна продовольча нестабільність змушує агробізнес інтегрувати технології та нові економічні моделі безпосередньо в операційні цикли. Тому трансформація

системи ризик-менеджменту агропідприємств в умовах глобальної продовольчої нестабільності є актуальним питанням.

Сьогодні на наших очах відбувається перехід до алгоритмів штучного інтелекту (AI) як «операційної системи» ризиків завдяки інтеграції даних, предиктивного обслуговування агросистем, впровадження цифрових двійників (Digital Twins) тощо.

До переліку найбільш актуальних цифрових рішень для агропідприємств можна віднести:

– LIVINGRO від Syngenta (на основі R&D). Ця програма використовує технологію BeCrop для створення науковообґрунтованих рекомендацій, що спрямовані на підтримку виробництва безпечної та якісної сільськогосподарської продукції, а також на збереження та покращення біорізноманіття і родючості ґрунту в агросистемах;

– DISAGRO. Платформа DISAGRO дає можливість впроваджувати інноваційний сервіс AgritecGEO, що надає доступ до передових цифрових агротехнологій, розроблених з урахуванням специфіки різних регіонів. AgritecGEO є сервісною моделлю, що використовує інструменти цифрової діагностики для збору, аналізу та оперативного обміну інформацією з аграріями через спеціальний мобільний додаток» тощо [1].

У 2026 році AI еволюціонував від окремих інструментів прогнозування в єдину систему, що координує погоду, логістику та ринкові сигнали в межах одного рішення.

Замість реакції на кризи підприємства починають впроваджувати логіку «предиктивного обслуговування» для посівів і тварин, виявляючи загрози за допомогою сенсорів задовго до появи візуальних ознак.

Використання симуляцій для моделювання впливу екстремальних погодних явищ на конкретне господарство дозволить завчасно зміцнити інфраструктуру.

На Давоському форумі 2026 року відбулося обговорення світовими лідерами питань щодо того, як колективні дії та інновації трансформують продовольчі системи для виживання в епоху кліматичних та ресурсних викликів [3].

Сталий розвиток у 2026 році фокусується на «стійкості» (Resilience) як щоденній операційній необхідності, а не лише довгостроковій меті.

Фокусується увага на використанні біостимуляторів та CRISPR-технологій для підвищення природної стійкості рослин до екстремальної спеки та засолення ґрунтів.

Кліматично-оптимізоване сільське господарство перейшло від стратегії «пом'якшення» до активної стратегії «захисту» (Defense Strategy) врожаю в реальному часі.

В найближчі часи може відбутися реконфігурація логістичних та фінансових моделей, а саме від лінійних ланцюгів до гнучких мереж, циклове фінансування, страхування на основі прогнозів тощо.

Трансформація фрагментованих ланцюгів постачання в адаптивні мережі з диверсифікованим сорсингом інгредієнтів.

Належний рівень усіх складових фінансово-економічної безпеки корелює з фінансовою незалежністю суб'єктів аграрного бізнесу [4].

Впровадження фінансових інструментів, що базуються на бізнес-циклах фермерського господарства, а не лише на вартості земельних активів.

Розширення використання параметричного страхування від катастрофічних ризиків, яке активується на основі метеоданих ще до настання збитків.

Світ 2026 року перейшов від логіки глобальної співпраці до конкуренції, що вимагає від агропідприємств враховувати геополітичні ризики при плануванні експорту.

Зростання геополітичної напруженості та можливе розширення зон конфліктів може спричинити ще серйозніші збої у ланцюгах постачання. Так, це потенційно впливатиме на ширше коло країн-партнерів України і може мати масштабніші негативні наслідки для різноманітних економічних процесів в країні та за її межами [2].

Пріоритетність рішень, які розробляються разом із виробниками («farmer-driven solutions»), а не просто нав'язуються «зверху».

Глибока інтеграція цифрової прозорості в ланцюги постачання як метод боротьби з дезінформацією та кризою довіри.

Отже, зміни системи ризик-менеджменту агропідприємств, що відбуваються в умовах цифровізації будуть мати суттєвий вплив на результати їх діяльності та продовольчу систему загалом.

Список використаних джерел:

1. Кононенко Л., Сисоліна Н., Сисоліна І. Фінансовий аналіз як інструмент забезпечення економічної безпеки малих аграрних підприємств. *Соціальна економіка*. 2025. 71. С.187-206. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-16>.

2. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Сисоліна І.П. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65 (Електронний журнал) № 65 (2024): Економіка та суспільство | Економіка та суспільство (economyandsociety.in.ua) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>.

3. Agricultural Evolution | World Economic Forum Annual Meeting 2026.

4. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Hrabynska, I., Ivaniuk, U., & Shopska, Y. Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2023. 9(2), 88-110.

УДК 338.43:631.3.004.1

*Харченко І. В., к.е.н., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

КРИТЕРІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ

Порушення оптимальних строків виконання агротехнічних операцій призводить до зниження врожайності, що має прямий економічний ефект. Для оцінювання економічних наслідків запізнення сівби використано функції втрат урожайності, калібровані за міжнародними даними (USDA, Iowa State University, UNL, AAFC, GRDC, JRC/MARS). Визначимо формальний зв'язок між запізненням виконання операцій, втратою врожайності та економічними

втратами, а також інтегруємо ці залежності у модель ефективності сільськогосподарської техніки.

Таблиця 1

Втрати урожаю при запізненні строків сівби

Культура	Запізнення від оптимального строку	Орієнтовні втрати врожаю, %	Типові інтервали з літератури
Кукурудза	1 тиждень	5-10%	0,8-2%/день, в зонах з коротким вегетаційним періодом [1] [2] [4] [5]
	2 тижні	10-20%	Часто фіксують 1-1,5%/день після оптимуму [1] [2] [3] [4]
	3 тижні	20-35%	У дослідженнях США/Канади – до 30-35% [1] [2] [3] [4] [5]
	4 тижні	30-50%	Дані Iowa State, UNL, Pioneer: [1] [2] [3] [4] [5]
Пшениця (озима/яра)	1 тиждень	3-8%	0,5-1,2%/день (ЄС, Канада, Австралія) [1] [2] [3] [4] [5]
	2 тижні	7-15%	Особливо чутлива в посушливих регіонах [1] [2] [3] [4] [5]
	3 тижні	15-30%	Моделі CERES-Wheat (DSSAT) [1] [2] [3] [4] [5]
Соя	1 тиждень	3-7%	0,5-1%/день (Midwest, США) [1] [2] [3] [4] [5]
	2 тижні	7-15%	8-15% при запізненні на 2 тижні [1] [2] [3] [4] [5]
	3 тижні	15-25%	Iowa State, Agronomy Journal: до ~25-30% [1] [2] [3] [4] [5]
Ріпак (canola)	1 тиждень	4-8%	Дані Канади, Австралії: 0,7-1,2%/день [1] [2] [3] [4] [5]
	2 тижні	8-18%	10-20% при запізненні на 2 тижні [1] [2] [3] [4] [5]
	3 тижні	15-25%	GRDC, AAFC: до 25-30% [1] [2] [3] [4] [5]
	4 тижні	20-35%	до 30-35% і більше [1] [2] [3] [4] [5]

Умови: нормальні для зони вирощування, без екстремальних стресів; запізнення рахується від оптимального агротехнічного вікна.

Економічна інтерпретація втрат урожайності

Нехай: Y_0 – потенційна врожайність за оптимальних строків, т/га; $LY_{(d)}$ – відносні втрати врожайності при запізненні на d днів, %; $Y_{(d)}$ – фактична врожайність при запізненні, т/га.

Тоді фактична врожайність визначається як:

$$Y_{(d)} = Y_0(1 - LY_{(d)}100). \quad (1)$$

Абсолютні втрати врожаю на 1 га:

$$\Delta Y_{(d)} = Y_0 - Y_{(d)} = Y_0 \cdot LY_{(d)}100. \quad (2)$$

Економічні втрати від запізнення строків сівби

Нехай: P – ціна продукції, грн/т; S – площа посіву, га.

Тоді економічні втрати на 1 га:

$$\Delta EI_{(d)} = \Delta Y_{(d)} \cdot P = Y_0 \cdot LY_{(d)}100 \cdot P. \quad (3)$$

Економічні втрати на всій площі:

$$\Delta E_{(d)} = S \cdot Y_0 \cdot LY_{(d)} 100 \cdot P. \quad (4)$$

Ця формула дозволяє безпосередньо оцінити економічний ефект від запізнення виконання агротехнічних операцій.

Зв'язок між продуктивністю техніки та запізненням строків

Запізнення виникає тоді, коли фактична продуктивність техніки є недостатньою для виконання робіт у встановлене агротехнічне вікно.

Нехай: A – площа, яку необхідно засіяти або зібрати, га; $Q_{факт}$ – фактична змінна продуктивність агрегату, га/день; $Q_{онт}$ – необхідна продуктивність для дотримання строків, га/день.

Тоді запізнення:

$$d = \frac{A}{Q_{факт}} - \frac{A}{Q_{онт}}. \quad (5)$$

Підставляючи це у функцію втрат урожайності, отримуємо залежність економічних втрат від продуктивності техніки:

$$\Delta E(Q_{факт}) = S \cdot Y_0 \cdot LY_{(d)}(Q_{факт}) 100 \cdot P. \quad (6)$$

Це дозволяє оцінити економічний ефект від:

вибору техніки з вищою продуктивністю;

збільшення кількості агрегатів;

оптимізації організації робіт;

зменшення простоїв.

Інтеграція у модель економічної ефективності техніки

Економічна ефективність техніки визначається як різниця між:

1. *економією втрат урожаю*, отриманою завдяки підвищенню продуктивності техніки;

2. *додатковими витратами*, пов'язаними з придбанням, експлуатацією та обслуговуванням техніки.

Формально:

$$EE = \Delta E_{запобіг.} - C_{дод.}, \quad (7)$$

де $\Delta E_{запобіг.}$ – запобігання економічним втратам завдяки скороченню запізнення;

$C_{дод.}$ – додаткові витрати на техніку (придбання, амортизація, паливо, ремонт, зарплата).

Таким чином, техніка є економічно ефективною, якщо:

$$\Delta E_{запобіг.} > C_{дод.}. \quad (8)$$

Практичне значення моделі

Запропонована модель дозволяє:

- кількісно оцінити економічні наслідки запізнення сівби;
- визначити оптимальну продуктивність техніки для конкретних площ;
- порівнювати альтернативні варіанти технічного забезпечення;
- обґрунтовувати інвестиції у високопродуктивні агрегати;
- оцінювати економічний ефект від організаційних рішень (зміна логістики, збільшення кількості змін, оптимізація маршрутів).

Список використаних джерел:

1. Stöckle, C.O., Donatelli, M., Nelson, R. CropSyst, a cropping systems simulation model. *European Journal of Agronomy*, Vol. 18, Issues 3–4, January 2003, pp. 289–307. DOI: [10.1016/S1161-0301(02)00109-0].
2. Edwards, W. Estimating Farm Machinery Costs. Iowa State University Extension and Outreach, Ag Decision Maker File A3-29, Revised March 2026. Department of Economics, Iowa State University.
3. Lazarus, W. Farm Machinery Economic Cost Estimation Spreadsheet and Machinery Cost Estimates. University of Minnesota Extension, Updated June 2024.
4. Sheichenko, V.O., Skoriak, Y.V., Skoriak, S.A., Shapoval, O.V. Simulation Modeling of Losses Due to Delayed Sowing. *Naukovi Notatky*, No. 83 (2025), Poltava State Agrarian University. DOI: [10.36910/775.24153966.2025.83.7].
5. Atar, B. Yield loss after belated sowing and effectiveness of seed vernalization in wheat. *Applied Ecology and Environmental Research*, 2024. Isparta University of Applied Sciences, Türkiye.

УДК 642.59

*Харченко І. В., к.е.н., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПРОЗОРІСТЬ МЕНЮ ЯК ФАКТОР ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Особливість нинішньої економічної ситуації в Україні яка знаходиться в умовах широкомасштабної агресії з боку Росії полягає в тому що значна частина галузей, які в минулому вважались базовими є в досить складному становищі. Причин тут багато але наслідком є те що можуть розвиватись потужно інші галузі. В цих умовах значну частину економіки України заповнили маленькі підприємства які не могли бути високотехнологічними у більшості випадків і високо конкурентоспроможними. Такі підприємства працювали і працюють в галузях, які не потребують високотехнологічних знань і великої кількості висококваліфікованих спеціалістів. Зокрема стосується галузі ресторанного бізнесу.

Якщо порівняти кількість підприємств галузі ГРБ за часів планової економіки в Україні і часів ринкової економіки, то ми побачимо, що кількість їх дуже зросла. Це викликано тим що велика чисельність ініціативних людей пішли в приватний бізнес . Конкурентна ситуація в галузі ресторанного бізнесу є дуже жорсткою, проаналізуємо гостроту конкурентної боротьби в даній галузі за допомогою методики Майкла Портера, яка розглядає п'ять факторів[2]. Фактор перший – суперництво між конкурентами в галузі-даний фактор характеризується тим що конкурентна боротьба в галузі визначається на даний момент кількістю конкурентів, кроками, які вчиняють ті чи інші конкуренти для того щоб перемогти в конкурентній боротьбі. За нашими оцінками, на даний момент враховуючи велику кількість кафе і ресторанів в галузі, наявність широкомасштабної агресії з боку Росії, значне падіння доходів населення, можна

сказати, що гострота конкуренції дуже висока. Можна пересвідчитись, що в будь-який момент часу заповнюваність переважної більшості ресторанів не досягає 50%, навіть у святкові дні. Фактор другий – можливість споживачів диктувати свої умови. Споживачі, яких не задовольняє якість послуг в якихось кафе чи ресторанах, легко можуть змінити свої уподобання у виборі ресторанного закладу. Фактор третій – можливість постачальників диктувати свої умови. постачальниками в даному випадку є підприємства що виробляють продукти харчування, чи торгівельні компанії які цим торгують. Незважаючи на велику кількість даних компаній собівартість виготовлення і постачання їхньої продукції, яка є сировиною для закладів ресторанного бізнесу, є досить високою, А війна лише ускладнює ситуацію. Фактор четвертий- можливість входження в галузь нових гравців. Входження в дану галузь не є великою проблемою .Для цього треба знайти лише певну будівлю, бажано ближче до місць із значним людським трафіком. Це є основні витрати, а також набрати персонал, вимоги до якого не є занадто високими. Можуть бути високі вимоги до кухарів, але кількість кухарів на ресторан незначна. Фактор п'ятий – дія товарів і послуг субститутів, тобто заміників. Дію цього фактору можна розглядати по-різному але можна сказати що заміну послугам ресторанів і кафе для місцевих мешканців досить просто вирішити. Висновок – конкурентна боротьба в галузі ресторанного бізнесу є дуже жорсткою з усіма наслідками.

Будемо вважати, що галузі ресторанного бізнесу в Кропивницькому працюють за трьома загальноконкурентними стратегіями – перша – лідерство за цінами і витратами – це як правило Street food; друга стратегія – оптимальних цін і витрат – більшість підприємств, які мають власне приміщення намагається працювати за цією стратегією. За нашою оцінкою і деяка частина підприємств працює за стратегією диференціації. За підставу для ознакою такого поділу може бути, якщо підприємство має гарний будинок, гарне оздоблення і ще якісь додаткові переваги, як то готель, сауна і басейн; або підприємство розташоване в центрі міста – в центрі широкого пішохідного трафіку.

При виконанні досліджень використано методи контент-аналізу, порівняльного аналізу, спостереження та дистанційного методу «таємного покупця». Відповідно до ситуації в галузі ресторанного бізнесу жорстка конкурентна боротьба стимулює власників бізнесів до створення привабливості власних закладів і до максимального збільшення прибутків. Ситуація в цивільних бізнесах, і не тільки ресторанному, така, що прибутковість дуже невисока. Одним з можливих кроків є зменшення ваги страви, але залишення ціни на рівні якби ця страва була повністю актуальною. За стандартами HoReCa [3, 4], якщо написано в меню м'ясо X грам, то це повинно бути тільки м'ясо і саме X грам якщо написано м'ясо з гарніром то повинно бути м'ясо X грам, гарнір У грам. Як таємні відвідувачі чи просто звичайні відвідувачі ми були в усіх вказаних ресторанных закладах, але у випадку ресторану, який задля політкоректності назовемо «Каркас», при багаторазовому відвідуванні впадає в очі така ситуація. Якість їжі непогана – можна оцінити її на тверду оцінку «добре», сам заклад розташований в приємному місці, обслуговуючий персонал приязний і кваліфікований, як і менеджмент. Блюда були дуже прийнятної якості. Проте всі

рази протягом відвідувань виникало стійке враження, що розмір порції не відповідає заявленій кількості. Тому нам прийшлося замовити дві порції стейку свинячого на виніс – вага 330 г і вартість 250 грн.

На сайті даного ресторану вказане меню [8]. Дивує те, що вказано лише вартість, а вага готового блюда не вказана. В меню , яке подають відвідувачам в ресторані «Каркас» вказано ціну і вагу блюда.

«Chacha» [5]

Салат «Кахетинський» 350 грн 300 грам; салат «Грузинський подомашньому» 250 грн 300 грам ; свинячі ребра 350 грн 300 грам; Долма 255 грн 300 грам; Мужжжі 140 грн 250 грам; Кучмачі 255 грн 300 грам; Салат з лососем 400 грн 250 грам.

«Каркас» [8]

Форшмак з оселедця на дереві 220 грн; Тартар з тунця і манго 440 грн; Паштет з курячої печінки у вигляді зеленого помідору 280 грн; Тартар з яловичини и зеленого горошку 360 грн.

«Кавказький двір»[7]

Шашлик свинячий 345 грн 300 грам; Ребра свині 330 грн 300 грам; яловичина 450 г. – 300 грам\ шашлик з курки 280 грн – 300 грам \ Лосось 1050 грн – 300 грам \перепілка 215 грн – штука\скумбрія 180 грн – 300 грам\ картопля 95 грам – 200 грам

«Familia garden» [6]

Тартар с телятиною 295 г гривень 190 г; Рібай за 100 г 165 гривень; Стейк телятини 185 гривень 100 г; Beef бургер класичний 320 г 295 гривень.; Телячі щічки з вершковим картопляним пюре та зеленим маслом 275 грам 325 гривень; шатобріан з фуа-гра 595 гривень 250грам ; ніжка кролика з ніжною палентою та соусом велюте 395 гривень 310 г; філе сібаса з броколі-кремом, 415 гривень 280 г.

«Орлине гніздо»[9]

Картопляне пюре 200 г 90 грн, котлета куряча 200 г 165грн, м'ясо крольчати тушковане 100 г 115 грн, стейк з свинини 100 г 200 грн, стейк з телятини 100 г 270 грн, медальйони з свинини 100 г 250, грн медальйони з телятини 100 г 270 грн.

Під час емпіричної перевірки ресторану «Каркас» було виявлено невідповідність між заявленою вагою страви та фактичною вагою основного продукту. У меню зазначено «стейк свинячий – 250 г», проте фактична вага м'яса становила 128-140 г, тоді як решта ваги була сформована за рахунок картоплі фрі та овочів. Така практика суперечить стандартам HoReCa, згідно з якими вага основного продукту має відповідати заявленій або бути чітко розділена на компоненти (м'ясо + гарнір). Це свідчить про непрозорість меню та структури страви. У ресторанній індустрії це називається: **!** «роздування ваги страви», або «маскування ваги гарніром». Це роблять, коли: хочуть зменшити собівартість, але залишити високу ціну, і створити ілюзію великої порції.

У момент замовлення офіціант повідомила про відсутність свинини та запропонувала заміну на курячий стейк зі зниженою ціною. Це свідчить про невідповідність фактичного асортименту меню та може вказувати на

нестабільність постачання або порушення актуальності меню. Оскільки дослідження включало лише два емпіричні випадки, отримані результати не дозволяють робити узагальнені висновки щодо системності таких відхилень. Проте зафіксовані факти можуть свідчити про потенційні проблеми з дотриманням технологічних карт або прозорістю меню, що потребує додаткової перевірки. Зафіксовані відхилення є порушеннями з точки зору стандартів HoReCa [3,4].

Як відвідувачі яких можна класифікувати як і таємні відвідувачі ми були неодноразово в ресторанах «Chacha», «Familia garden», «Кавказький двір», «Орлине гніздо».

В переважній більшості блюд які наведені вище меню складене складені прозоро з випадком таких блюд, як наприклад отжахурі де не вказано конкретно кількість м'яса і кількість гарніру, але вказано точно що отжахурі – це м'ясо з картоплею і спеціями просто було б коректніше конкретно окремо вказати вагу м'яса і окремо вагу картоплі і спеції. Зважування блюда показало відповідність точну вагу вказаній в меню. Але найкращим прикладом за нашим твердим переконанням є меню, представлене рестораном «Орлине гніздо»

Якщо в ньому вказано м'ясо кролика то подається саме м'ясо кролика . Подібна ситуація із свинячим стейком, шашликом іншими м'ясними блюдами і салатами Стейк із свинини означає тільки стейки свинини, стейк із говядини означає тільки стейки з говядини свинячий або телячий медальйони це є тільки свинячі не телячій медальйони, томлена телятина означає саме м'ясо телятини без будь-яких гарнірів і домішок, ціна за вже готову вагу. так само картопляне пюре чи інше. Єдине що не подано окремо – це наприклад бургер із шинкою чи щось іще. Це наша суб'єктивна думка але вона базується на багаторазових відвідуваннях малими і великими компаніями, високим рейтингом у акаунті Trip Advisor 4.7 [10], і узгоджується багатьма позитивними відгуками з високими рейтингами. На відміну від згаданого ресторану «Каркас» в якому рейтинги є високими і поряд з цим дуже низькими не менше ніж 30%, що може свідчити про астротурфінг.

З наведеного можна зробити висновок, що прозоре меню є значною конкурентною перевагою ресторанного закладу який це використовує. Ринкова економіка, яка пропонує велику різноманітність товарів і послуг, стимулює споживачів добре думати над вибором – порівнювати якість і ціну різних пропозицій. Недарма в стратегії конкуренції враховують наявність споживачів які мають досвід. Саме такі споживачі, прочитавши меню можуть оцінити попередньо якість послуг, в крайньому разі після одного-двох відвідувань, зробити висновки і відповідно залишити свої враження у книгах відгуків. Тому наявність прозорого меню – це потужний фактор для позиціонування підприємства як надійного постачальника якісних послуг. Споживачу залишається лише визначити рівень цін і зробити в свій вибір.

Список використаних джерел:

1. Ansoff Igor, (1985) Corporate Strategy, London: Penguin, 1985.

2. Thompson A.A. Peteraf M.A. Gamble G.E. Strickland A.J. (2014) *Crafting and executing strategy* McGraw-Hill companies 2014, 800 p.
3. HOTREC. Annual Report 2023. Brussels: HOTREC, 2023. 56 p.
4. World Tourism Organization. *European Union Tourism Trends*. Madrid: UNWTO, 2022. 88 p.
5. Меню ресторану Chacha. Cha-cha Кропивницький: URL: <https://chacha-kr.choiceqr.com> (Дата звернення: 03.04.2026).
6. Familia Garden – menu. Mister. Am: URL: https://misteram.com.ua/kropyvnytsky/familiagarden?srsId=AfmBOoqw6xtmr5QGe_IFrHRyggp33tcCp_0gXuDTCblp3WLT8CpBNRqU.
7. Kavkazkyi dvir – menu. Mister. Am: веб-сайт. URL: <https://misteram.com.ua/kropyvnytsky/kavkazskiydvor>.
8. Cafe «Karkas». Dendropark: веб-сайт. URL: <https://dendropark.com.ua/cafe/karkas/>.
9. https://www.google.com/search?sca_esv=00e10f0057297768&sxsrf=ANbL-.
10. https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g298056-Kropyvnytskyi_Kirovohrad_Oblast.html

УДК 332.133.2:330.341.1

Tolulope Emmnauel Balogun
PhD student Department of Management Technologies
University of Economics and Law «KROK»
Kyiv

CLUSTERS AND THEIR BENEFIT FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT

Globalization of markets, increased competition has led to the growing popularity of a new production innovation model, in which all participants in production seek to unite in clusters. Cluster development as a factor in increasing national and regional competitiveness is a characteristic feature of the modern innovative economy. World practice has shown that clustering of the economy causes and has a decisive influence on the processes of increasing competitiveness and accelerating innovation. It allows you to resist the onslaught of global competition and properly meet the requirements of national and regional development. Here's a breakdown of how clusters support innovative development:

1. Knowledge Sharing and Collaboration:

– *Benefit:* In a cluster, companies are often in close proximity to one another, which encourages the free flow of information, ideas, and technologies. Research institutions, universities, and industry leaders within the cluster often collaborate, which accelerates the development of new products, services, and technologies. Clusters encourage collaboration among businesses, research institutions, universities, and even government bodies. In Ukraine, where innovation might sometimes face obstacles due to economic challenges, these collaborations can help to bridge gaps in knowledge, access to technology, and market opportunities. They can also help in pooling resources for joint research and development.

– *Example:* In Silicon Valley, tech companies and startups frequently share insights, talent, and resources, which speeds up product development cycles and leads to breakthrough innovations.

2. Increased Access to Specialized Talent:

– *Benefit:* Clusters attract workers with specialized skills, and this talent pool grows and evolves as more companies within the cluster create demand for specific expertise. This makes it easier for businesses to recruit and retain the skilled workforce needed for innovative development. Clusters can create talent pools by offering opportunities for specialized education and training, which helps firms attract highly skilled workers. For example, Ukraine's information technology (IT) cluster has been able to nurture a skilled workforce, drawing on strong university programs and attracting workers who seek to be part of a vibrant, growing industry.

– *Example:* The automotive industry cluster in Detroit has historically attracted engineers and designers, providing a talent pool that companies can tap into for cutting-edge product development.

3. Economies of Scale and Shared Resources:

– *Benefit:* Companies within clusters can often share resources like suppliers, services, or infrastructure. This reduces costs and makes it more feasible for smaller or emerging companies to innovate without the heavy overhead costs that would be present in a more isolated setting. Ukraine's regions, such as Lviv or Odesa, could benefit from the development of regional clusters, reducing the economic imbalance between urban and rural areas. By fostering innovation at a local level, regions can diversify their economies and provide jobs, thereby strengthening the overall national economy.

4. Competition and Continuous Improvement:

– *Benefit:* While it might sound counterintuitive, competition within a cluster can actually drive innovation. Companies constantly strive to outperform each other, leading to better products, processes, and ideas. The close proximity also means businesses are often aware of competitors' advancements, pushing them to stay ahead. By clustering related companies together, competition increases, pushing firms to innovate and improve their products or services. Ukrainian companies in high-tech sectors like IT, AI, or renewable energy can benefit from the "spillover" effects of being close to other firms that provide new ideas, technologies, and business models.

5. Access to Funding and Investment:

– *Benefit:* Investors are often drawn to clusters due to the concentration of innovation and growth potential. As a result, companies within clusters may have better access to venture capital, private equity, and other funding sources, which is crucial for developing new and innovative products. Strong industry clusters can attract both domestic and foreign investments. Investors are often more inclined to put money into a sector that has a thriving ecosystem of companies, suppliers, and experts, such as Ukraine's growing IT sector in Kyiv, Lviv, and Kharkiv. These clusters can also help small startups access funding and mentorship from industry leaders.

6. Faster Adoption of New Technologies:

– *Benefit:* Being part of a cluster allows companies to more quickly adopt new technologies and innovations developed within the cluster, which can give them a competitive edge. The pace of technological change accelerates as a result of the dense concentration of ideas and resources. As industries grow in clusters, they often help

stimulate improvements in infrastructure, such as transportation, communication, and logistics. This can make it easier for businesses in Ukraine to get products to market, access global supply chains, or even export goods and services.

7. Policy Support and Networking:

– *Benefit:* Local governments often provide policy support, grants, and infrastructure specifically designed to support clusters and promote innovation. Networking events, industry conferences, and innovation hubs within clusters also provide opportunities for businesses to build partnerships, share insights, and solve common challenges.

– *Example:* The government's investment in London's "Tech City" has created a supportive ecosystem where startups benefit from both private investment and public policy backing, making it easier to innovate and scale.

8. Global Reach and Collaboration:

– *Benefit:* Clusters, especially in major cities or well-known industry hubs, tend to attract international attention and collaboration. This can open up opportunities for global partnerships, research initiatives, and access to international markets that might otherwise be difficult for a single company.

By developing and supporting industry clusters, Ukraine could drive more innovation. Through collaboration, knowledge sharing, and competitiveness, these clusters can stimulate technological advancement, attract investment, and improve the country's position on the global innovation map.

The above argumentation and attempts made over the past ten years to implement the first production systems based on the cluster model in different regions of Ukraine confirm the prospects and efficiency of movement in this direction. The experience of the development of cluster initiatives in Podillya, in the Carpathian region, Polissya, in the Crimea, Sevastopol, Poltava region and other regions indicates that the formation of modern partnerships between local state bodies, business circles, as well as supporting production by local scientific and educational centers is a complex process. The accumulated experience also shows that competitiveness is not a static property of a region or industry, but a dynamic process of implementing efforts for the sake of high productivity through the effective use of intellectual, natural and technological resources of the territory, region and their production clusters.

Notable Clusters in Ukraine:

1. *IT Cluster* (Kyiv, Lviv, Kharkiv): Ukraine has become a hub for IT outsourcing and software development, with Lviv being dubbed "Silicon Valley of Eastern Europe." The concentration of IT companies helps foster innovation in the software and tech sectors.

2. *Agricultural Cluster* (Central and Southern Ukraine): Ukraine is a global agricultural powerhouse, and clusters in this sector can promote the use of advanced technologies like precision farming and agri-tech innovations. This could also lead to better access to global markets.

3. *Renewable Energy Cluster* (Western Ukraine): Ukraine has substantial potential in renewable energy, particularly in wind and solar. Regional clusters can provide synergies between manufacturers, energy producers, and innovators, driving growth in the sector.

Thus, clusters provide a powerful environment for fostering innovation through collaboration, shared resources, access to specialized talent, and healthy competition. They create a synergy that allows businesses to scale and innovate faster than they could in isolation. Whether your part of a tech hub, a manufacturing cluster, or a creative industry zone, these ecosystems are designed to accelerate growth and creative development.

References:

1. Агломерація, мережі та інституційна підтримка в інноваційній аерокосмічній галузі Європи. Толулопе Еммануель Балогун, Ірина Петрова. - *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(80)), 225–234. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-225-234.

2. Petrova, I., Sysolina, N., Kononenko, L., Sysolina, I. and Savelenko, H. (2026) "Enhancing Innovative Potential in Ukraine's Agro-Industrial Complex: Leveraging Information Technologies for Sustainable Growth and Efficiency", *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, Vol. 18, No. 1, pp. 67-82. ISSN 1804-1930. DOI 10.7160/aol.2026.180106.

УДК 338.43:330.341.1

*Ведмеденко Д. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., професор Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасний розвиток підприємств агробізнесу України відбувається в умовах глибоких трансформацій економічного середовища, що супроводжуються посиленням глобальної конкуренції, нестабільністю макроекономічних параметрів, порушенням логістичних ланцюгів та впливом воєнних ризиків. У таких умовах традиційні моделі функціонування аграрних підприємств втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до інноваційно орієнтованого розвитку.

Інновації в агробізнесі виступають ключовим фактором підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємств. Як зазначається у сучасних дослідженнях, впровадження цифрових технологій, автоматизації та нових управлінських підходів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток навіть у кризових умовах [1].

Проблема полягає в недостатньому рівні систематизації інноваційних підходів до розвитку підприємств агробізнесу, а також у відсутності комплексного бачення їх інтеграції у практику управління.

Метою є обґрунтування інноваційних підходів до розвитку підприємств агробізнесу в сучасних умовах та визначення їх ролі у підвищенні ефективності та стійкості діяльності.

Інноваційний розвиток підприємств агробізнесу є складним багатокомпонентним процесом, що охоплює технологічні, організаційні, управлінські та маркетингові аспекти діяльності. В умовах сучасних викликів інновації набувають системного характеру та виступають основою стратегічного розвитку.

Одним із ключових напрямів є технологічні інновації, які включають впровадження точного землеробства (precision farming), автоматизацію виробничих процесів, використання дронів, GPS-навігації, сенсорних систем моніторингу стану ґрунтів і рослин. За даними FAO, цифровізація аграрного сектору дозволяє підвищити врожайність на 10-20% та знизити витрати ресурсів до 15% [2].

Важливим напрямом є цифровізація управління агробізнесом, що передбачає використання інформаційних систем для планування, контролю та аналізу виробничих процесів. Впровадження ERP-систем, аграрних платформ та аналітичних інструментів дозволяє підвищити якість управлінських рішень.

Суттєве значення має розвиток інноваційних бізнес-моделей, зокрема:

- інтеграція у вертикальні та горизонтальні ланцюги створення вартості;
- розвиток кооперації та кластеризації;
- впровадження моделей контрактного виробництва;
- орієнтація на експортні ринки.

У сучасних умовах особливої актуальності набувають організаційно-управлінські інновації, які включають:

- впровадження стратегічного управління;
- розвиток системи ризик-менеджменту;
- використання адаптивних моделей планування;
- формування гнучких організаційних структур.

Зростання ефективності підприємства прямо залежить від рівня інноваційної активності та здатності інтегрувати нові технології у виробничі процеси.

Окремо слід виділити екологічні інновації, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва. Використання ресурсозберігаючих технологій, органічного виробництва та екологічно чистих методів обробки ґрунтів дозволяє не лише знизити негативний вплив на довкілля, але й підвищити конкурентоспроможність продукції.

У контексті воєнних ризиків інновації виступають також інструментом підвищення стійкості підприємств. Зокрема, диверсифікація виробництва, використання альтернативних каналів збуту та впровадження цифрових платформ дозволяють мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів [3].

Таким чином, інноваційні підходи формують основу адаптивної моделі розвитку підприємств агробізнесу, що забезпечує їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

Інноваційний розвиток підприємств агробізнесу є ключовим фактором підвищення їх економічної ефективності та конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки.

Визначено, що інновації мають системний характер і охоплюють технологічні, організаційні, управлінські та ринкові аспекти діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що в умовах воєнних ризиків інноваційні підходи виступають інструментом забезпечення стійкості та адаптивності підприємств.

Авторське бачення полягає у необхідності формування інтегрованої моделі інноваційного розвитку, яка поєднує цифровізацію, диверсифікацію діяльності, розвиток інституційної взаємодії та впровадження адаптивного управління.

Доведено, що перспективи розвитку підприємств агробізнесу пов'язані з активізацією інноваційної діяльності, підвищенням інвестиційної привабливості та інтеграцією у глобальні ринки.

Отже, інноваційні підходи виступають визначальним фактором трансформації аграрного сектору та забезпечують сталий розвиток підприємств агробізнесу в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. FAO. Стан продовольства та сільського господарства 2022: використання автоматизації в аграрному секторі. Рим: FAO, 2022. URL: <https://www.fao.org>.
2. World Bank. Agriculture and Food Security Update: Ukraine. Washington: World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org>.
3. OECD. Policies for the Future of Farming and Food in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org>.
4. Dligach A., Stavytskyu A. Resilience of Ukrainian business in wartime conditions. *Economies*. 2024. Vol. 12(12). DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>

УДК 338.43

*Дибов О. Б.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Кернасюк Ю. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ВИТРАТ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасному світі інформація про витрати є інструментом ефективної роботи аграрного підприємства [1]. Серед головних завдань, що стоять сьогодні серед численних вітчизняних підприємств, є бажання організувати таку систему управління витратами, яка уможливила б здійснення планування, обліку, аналізу та контролю витрат діяльності підприємства [2-3]. Управління витратами є одним із ключових аспектів ефективного функціонування будь-якого підприємства, включаючи аграрний сектор. В умовах постійних змін, зростаючої конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій, важливо мати чітку стратегію та практичні інструменти для ефективного управління витратами на

аграрних підприємствах [4]. Вище перелічені аспекти визначають актуальність вивчення даного питання та його практичне значення в системі ефективного управління.

Планування та прогнозування витрат на аграрному підприємстві вимагає інтегрованого підходу, який поєднує факторний аналіз собівартості з сучасними методами прогнозування ринкових цін і ресурсних потреб. Ключовим елементом такого підходу є постійна інтеграція внутрішніх виробничих даних з зовнішніми інформаційними потоками. Оперативні дані про витрати пального, добрив та насіння, показники продуктивності по полях і норми витрат поєднуються з ринковими цінами, погодними прогнозами та макроекономічними індикаторами для побудови адаптивних прогнозних моделей. Це дозволяє не лише точніше оцінювати змінні та умовно-постійні витрати, а й виявляти тенденції зміни витрат, прогнозувати сценарії розвитку підприємства із ймовірнісною оцінкою ризиків та автоматично коригувати бюджети через динамічне бюджетування.

Традиційні підходи до планування та прогнозування витрат на аграрному підприємстві спираються на поєднання бухгалтерського обліку та нормативного планування. У цьому випадку використовуються багаторічні дані історичних показників собівартості й стандартні норми витрат, що корегуються під очікувані обсяги виробництва. Інший підхід враховує метод факторного моделювання, що розкладає загальні витрати на складові за елементами виробництва й дозволяє аналізувати їх вплив на собівартість продукції через коефіцієнти еластичності та лінійні регресійні залежності. Водночас, також останніми десятиліттями на підприємствах активно поширюється іноземний досвід бюджетування витрат за центрами відповідальності та покрокове визначення планових витрат у вигляді річних і кварталних планів із подальшим постатейним аналізом фактичних витрат із плановими. Цей підхід нині вже стави одним з базових інструментів управління витратами, разом із традиційними методами калькуляції.

Для прогнозування витрат додатково використовуються авторегресійні часові ряди та ковзні середні, інколи доповнені сезонною корекцією, а також кореляційний аналіз ринкових цін на сировину та ресурси. Подібні підходи часто застосовують для формування базисних сценаріїв без глибокої інтеграції зовнішніх даних. При цьому, у випадку з оцінкою інвестиційних та операційних рішень, що базується на статичних показниках рентабельності, періоді окупності і чистому дисконтованому доході, доволі широко використовується підхід з певними очікуваними допущеннями щодо цін і витрат, наприклад через індекс інфляції. Ризики зазвичай враховуються через окремі нормативи резервування та страхові надбавки у бюджетах витрат, а аналіз чутливості здійснюють на основі гнучких сценаріїв – припущень «що-якщо» з обмеженою кількістю варіантів.

Таким чином, сучасні підходи до планування та прогнозування витрат на аграрному підприємстві традиційно базуються на історичних даних, стандартних нормах і бюджетуванні, що забезпечує простоту впровадження, але обмежує адаптивність до швидких змін ринкового середовища. Разом з тим, поки спостерігається повільне впровадження автоматизованих аналітичних систем і цифрових інструментів, що обмежує точність прогнозів та швидкість реакції

менеджменту на оперативні дані зміни витрат та адаптивне врахування ринкової кон'юнктури. Розвиток традиційних підходів планування нині спрямовується у бік застосування гібридних, а також даних-орієнтованих моделей і адаптивного бюджетування витрат, що є необхідною умовою для підвищення стійкості та ефективності противитратного менеджменту аграрних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Москаленко В. А. Управління витратами в підприємствах агропромислового комплексу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 527-532. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-80>.
2. Смоквіна Г. А. Контролінг як складова частина управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць*. 2011. Випуск 42(2). С. 329-335.
3. Сас І. С., Демченко М. В., Сич В. П. Контролінг на аграрному підприємстві. *Вчені записки: збірник наукових праць*. Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 29. С. 145-152.
4. Бірюков Є.І., Гарафонова О. І., Худолей В. Ю. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. *Economic Synergy*. 2023. 2. С. 48-61. DOI:<https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-4>.

УДК 338.43:658.15:355.45

*Коломінов А. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., професор Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

У сучасних умовах функціонування українського агробізнесу проблема ефективного управління ресурсами набула не лише економічного, а й стратегічного значення. Повномасштабна війна істотно змінила параметри господарювання: зросли виробничі витрати, ускладнився доступ до матеріально-технічних ресурсів, поглибилися кадрові диспропорції, зросли логістичні втрати, а частина земельного та інфраструктурного потенціалу була пошкоджена або втрачена. За оцінками FAO, у 2024 році аграрні підприємства України системно стикалися з дефіцитом робочої сили, здорожчанням ресурсів, перебоями з електроенергією, проблемами зберігання та наслідками забруднення земель, що прямо впливало на продуктивність і фінансову життєздатність виробників [1].

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах воєнних ризиків класичні підходи до ресурсного забезпечення підприємств агробізнесу втрачають достатню ефективність. Якщо в стабільному середовищі управління ресурсами орієнтується переважно на максимізацію віддачі від землі, капіталу, праці та матеріально-технічної бази, то в умовах війни пріоритет зміщується в бік збереження операційної безперервності, адаптивності, диверсифікації

ресурсних джерел і зниження вразливості до зовнішніх шоків. У цьому контексті ефективно управління ресурсами слід розглядати як систему рішень, спрямованих на забезпечення стійкості виробництва, економічної безпеки та конкурентоспроможності агробізнесу. Такий підхід узгоджується із сучасними міжнародними оцінками, відповідно до яких стійкість аграрного сектору формується через поєднання ресурсної гнучкості, інновацій, управління ризиками та інституційної підтримки [2].

Метою тез є обґрунтування теоретико-прикладних засад формування ефективної системи управління ресурсами підприємств агробізнесу в умовах воєнних ризиків. Для досягнення поставленої мети доцільно вирішити такі завдання: уточнити зміст системи управління ресурсами в умовах війни; визначити ключові ресурсні виклики для підприємств агробізнесу; систематизувати складові ефективної системи управління ресурсами; обґрунтувати стратегічні напрями її вдосконалення.

У науковій площині управління ресурсами підприємства традиційно пов'язується з раціональним формуванням, розподілом, використанням і відтворенням земельних, трудових, фінансових, матеріально-технічних, енергетичних, інформаційних та інноваційних ресурсів. Проте для агробізнесу воєнного періоду цього визначення недостатньо. На нашу думку, система управління ресурсами підприємств агробізнесу в умовах воєнних ризиків є комплексом організаційно-економічних, логістичних, технологічних і фінансових рішень, спрямованих на забезпечення безперервності виробництва, оптимізації витрат, збереження ресурсного потенціалу та підвищення адаптивності підприємства до нестабільного середовища.

Особливість сучасної ситуації полягає в тому, що ресурсна проблема підприємств агробізнесу має багатовимірний характер. По-перше, відбувається фізичне звуження доступу до окремих видів ресурсів. Йдеться про заміновані або небезпечні землі, втрату техніки, руйнування складів, елеваторних потужностей, систем зрошення й енергетичної інфраструктури. По-друге, спостерігається подорожчання ресурсів, що знижує доступність добрив, засобів захисту рослин, пального, технічного сервісу та кредитних ресурсів. По-третє, суттєво зросла невизначеність щодо часових параметрів використання ресурсів: навіть за наявності сировини або фінансування підприємство не завжди може своєчасно доставити ресурси до виробництва або реалізувати готову продукцію. Саме тому в умовах війни ресурсний менеджмент перестає бути лише інструментом економії і трансформується в інструмент виживання та розвитку підприємства [1].

Сучасні міжнародні та українські оцінки підтверджують, що аграрний сектор України зберіг значну частину виробничого потенціалу, однак його функціонування відбувається під тиском стійких структурних ризиків. OECD у моніторингу аграрної політики України зазначає, що сектор залишається вагомим для ВВП, зайнятості та експорту, але після шоку 2022 року все ще працює в умовах нестійкої виробничої динаміки, високих логістичних витрат і бюджетних обмежень. Національний інститут стратегічних досліджень також наголошує, що подальша стійкість агросектору залежатиме від інвестицій, технологічного оновлення, кадрового забезпечення та ефективної державної підтримки [2].

У структурі ресурсного потенціалу підприємств агробізнесу доцільно виділити кілька базових блоків, управління якими вимагає різних інструментів.

Насамперед це земельні ресурси. Для аграрного підприємства земля є не просто фактором виробництва, а базовим носієм вартості та джерелом довгострокової конкурентної переваги. В умовах війни управління земельними ресурсами має включати не лише традиційні елементи планування структури посівів і збереження родючості, а й оцінювання безпекового стану земель, моніторинг їх фактичного використання, пріоритезацію введення в обробіток безпечних площ, а також взаємодію з програмами розмінування й відновлення. Сучасні дослідження дистанційного моніторингу використання земель у воєнний період показують, що частина площ повертається до обробітку швидше за офіційні темпи очищення, що свідчить про високий рівень самоорганізації аграріїв, але одночасно вказує на додаткові ризики для системного ресурсного планування [4, 5, 6].

Другим ключовим блоком є матеріально-технічні ресурси. У сучасних умовах ефективність їх використання визначається не тільки собівартістю, а й надійністю постачання. Це означає, що підприємства агробізнесу мають переходити від моделі вузької цінової оптимізації до моделі багатоканального ресурсного забезпечення. На практиці йдеться про диверсифікацію постачальників, укладання довгострокових контрактів, формування страхових запасів критичних ресурсів, розвиток сервісних кооперацій і створення резервних логістичних маршрутів. Авторська позиція полягає в тому, що у воєнних умовах найнижча ціна ресурсу не завжди є економічно найкращим вибором, оскільки втрати від зірваного технологічного циклу можуть істотно перевищувати короткострокову економію на закупівлі.

Третім блоком є трудові ресурси. Війна загострила проблеми сезонного та кваліфікаційного дефіциту праці. За даними FAO, нестача робочої сили є одним із найпоширеніших бар'єрів для українських аграрних підприємств. Це вимагає переорієнтації системи управління персоналом на багатофункціональну підготовку працівників, механізацію та автоматизацію процесів, цифровізацію контролю виконання робіт, а також впровадження мотиваційних підходів, спрямованих на утримання кадрів у сільській місцевості. У цьому аспекті управління трудовими ресурсами виходить за межі кадрового адміністрування і перетворюється на складову системи економічної безпеки підприємства [1].

Четвертим блоком є фінансові ресурси. В умовах війни фінансова стійкість підприємств агробізнесу напряму залежить від якості управління ліквідністю, структури капіталу, кредитним навантаженням і резервами. У ситуації, коли воєнні ризики обмежують доступ до капіталу, а рентабельність окремих видів виробництва знижується через дорожчу логістику й енергію, підприємству потрібна більш жорстка система пріоритезації витрат. Таку систему доцільно будувати на поділі видатків на критичні, підтримувальні та відкладені. Критичними слід вважати витрати, без яких виробничий процес неможливий; підтримувальними – ті, що забезпечують стабільність середньострокового функціонування; відкладеними – витрати, перенесення яких не призводить до негайного зупинення операційної діяльності. Саме така ресурсна ієрархія, на наш погляд, є необхідною ознакою ефективного антикризового менеджменту.

П'ятим блоком виступають інформаційні та інноваційні ресурси. Саме вони забезпечують якісно новий рівень управлінських рішень. Сучасні дослідження щодо інноваційної спроможності малого та середнього агробізнесу в Україні підкреслюють, що навіть у воєнний період інновації залишаються одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності. Найбільший ефект дають цифрові системи обліку ресурсів, точне землеробство, супутниковий моніторинг, системи управління технікою, аналітика ринків і погодних ризиків. Отже, інформація та інновації вже не можуть розглядатися як допоміжний ресурс, а мають інтегруватися в центр управлінської моделі підприємства.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що ефективна система управління ресурсами підприємств агробізнесу в умовах воєнних ризиків має ґрунтуватися на п'яти принципах.

Перший принцип – адаптивність. Ресурсне планування повинно бути динамічним, із можливістю швидкого коригування залежно від безпекової ситуації, ринкової кон'юнктури та фізичної доступності ресурсів.

Другий принцип – диверсифікація. Підприємство не може покладатися на один канал постачання, один ринок збуту чи один сценарій виробничої організації. Диверсифікація зменшує ресурсну вразливість і підвищує стійкість до розривів ланцюгів постачання.

Третій принцип – пріоритезація. У воєнних умовах ключове значення має розмежування ресурсів за критичністю та швидкістю їх відтворення. Це дає змогу концентрувати обмежені фінансові й організаційні можливості на найбільш важливих напрямках.

Четвертий принцип – цифрова інтеграція. Без сучасних систем обліку, моніторингу, планування і прогнозування неможливо забезпечити достатній рівень точності управлінських рішень.

П'ятий принцип – стійкість. Система управління ресурсами має бути спрямована не лише на досягнення короткострокової економії, а й на здатність підприємства підтримувати виробництво в умовах тривалого стресу.

Запропонована логіка показує, що навіть за відносно високих доходів неефективне ресурсне управління в умовах війни може знижувати загальну результативність підприємства через втрати, простої та ризики.

Авторське бачення полягає в тому, що комплексна система управління ресурсами підприємств агробізнесу у воєнний період повинна поєднувати три взаємопов'язані контури: оперативний, стратегічний і відновлювальний. Оперативний контур забезпечує безперервність поточної діяльності; стратегічний – формує середньострокову адаптаційну модель; відновлювальний – закладає підґрунтя для модернізації підприємства після зниження інтенсивності воєнних ризиків. Саме така трирівнева модель, на нашу думку, є найбільш адекватною сучасним умовам українського агробізнесу.

Отже, формування ефективної системи управління ресурсами підприємств агробізнесу в умовах воєнних ризиків є комплексним завданням, що потребує поєднання економічної раціональності, технологічної модернізації, інституційної підтримки та антикризового управління. Практична цінність такого підходу полягає в тому, що він дає змогу не лише знижувати ресурсні втрати, а й

формувати основу довгострокової конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах виграють не лише ті суб'єкти агробізнесу, які мають більший обсяг ресурсів, а насамперед ті, хто здатний швидше й ефективніше ними управляти. Це дозволяє зробити головний висновок: у війсьній економіці ресурсна перевага дедалі більше перетворюється з кількісної категорії на якісну, тобто визначається не стільки масштабом ресурсів, скільки якістю системи їх управління.

Список використаних джерел:

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey, October–November 2024. Rome : FAO, 2025. URL: <https://doi.org/10.4060/cd6216en>.
2. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024: Innovation for Sustainable Productivity Growth. Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/74da57ed-en>.
3. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025. Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_354e7040/full-report/ukraine_0e71d61e.html.
4. Національний інститут стратегічних досліджень. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. Київ : НІСД, 2025. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-04/ekbezpeka_info_150325_anotaciya_0.pdf.
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Пріоритети та інструменти підтримки реального сектору економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення. Київ: НІСД, 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf.
6. Dligach A., Stavytskyu A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024. Vol. 12, No. 12. Article 319. URL: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>.

УДК 641.56(=161.2):640.4

*Костів К. Т.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Дуб В. В., к.т.н., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ІНТЕГРАЦІЯ Б'ЮТІ-СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах розвитку сфери послуг готельно-ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції та постійного зростання вимог споживачів. Клієнти дедалі більше орієнтуються не лише на базові послуги проживання та харчування, але й на комплексний сервіс, який включає комфорт, естетику, індивідуальний підхід і додаткові можливості для відпочинку та догляду за собою. Саме тому інтеграція б'юті-сфери (салони краси, nail-сервіси, SPA-послуги) у діяльність готельно-ресторанних підприємств стає важливим напрямом підвищення їх конкурентоспроможності [1, 2]. Актуальність теми зростає також у контексті сучасних трендів, таких як wellness-культура, self-care

та популярність естетичних послуг серед молоді та бізнес-аудиторії. В умовах відновлення економіки України після кризових явищ підприємства шукають нові шляхи диверсифікації доходів, що робить дослідження особливо своєчасним.

Питанню підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг та формування конкурентних переваг приділяється достатньо уваги [3]. Проте, питання інтеграції б'юті-сфери в готельно-ресторанний бізнес залишається недостатньо розкритим, що й обумовлює необхідність подальших досліджень.

Інтеграція б'юті-сервісу в готельно-ресторанний бізнес передбачає розширення спектру послуг за рахунок впровадження таких напрямів, як манікюр та педикюр, косметологічні процедури, перукарські послуги, SPA-зони та релакс-простори. Це дозволяє створити комплексний продукт, який поєднує відпочинок, харчування та догляд за зовнішністю.

Сучасні споживачі цінують можливість отримати кілька послуг в одному місці, що економить час та підвищує рівень комфорту. Особливо це актуально для бізнес-клієнтів, туристів, а також жінок, які активно користуються б'юті-послугами.

Основними перевагами інтеграції є:

1. *Збільшення прибутку підприємства.* Додаткові послуги формують нові джерела доходу та підвищують середній чек клієнта.

2. *Підвищення конкурентоспроможності.* Комплексний сервіс дозволяє виділитися серед конкурентів.

3. *Залучення нових клієнтів.* Б'юті-зона може функціонувати як окремий напрям і приваблювати місцевих мешканців.

4. *Формування позитивного іміджу.* Заклад асоціюється з сучасністю, комфортом та турботою про клієнта.

5. *Синергія послуг.* Поєднання різних видів сервісу створює додаткову цінність для споживача.

Важливим аспектом є також маркетинговий потенціал б'юті-сервісів. Візуально привабливі процедури (наприклад, nail-дизайн) активно поширюються в соціальних мережах, що сприяє безкоштовному просуванню закладу.

Разом з тим, інтеграція потребує врахування певних викликів: необхідність інвестицій, залучення кваліфікованих спеціалістів, дотримання санітарно-гігієнічних норм. Ефективним рішенням може бути використання партнерських моделей співпраці з майстрами б'юті-сфери.

Отже, інтеграція б'юті-сфери у готельно-ресторанний бізнес є перспективним напрямом розвитку підприємств сфери послуг. Вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності, розширенню клієнтської бази та зростанню прибутковості.

Доцільно рекомендувати:

- впровадження б'юті-зон у готелях і ресторанах;
- розвиток партнерських моделей співпраці;
- активне використання соціальних мереж для просування;
- орієнтацію на сучасні тренди у сфері краси та догляду.

Таким чином, поєднання готельно-ресторанного бізнесу та б'юті-індустрії відповідає сучасним вимогам ринку та має значний потенціал розвитку в Україні.

Список використаних джерел:

1. Дуб, В. В. Синергія готельно-ресторанних комплексів та оздоровчих SPA-послуг / В. В. Дуб, К. Т. Костів // Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали III Всеукраїн. наук.-практ. конф., 27 листоп. 2025 р. – Кропивницький : ЦНТУ, 2025. – С. 28–30 URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/18506> (дата звернення: 17.04.2026).
2. Костів, К. Т. Індустрія краси як невід’ємний компонент готельно-ресторанного бізнесу: сучасні тенденції та стратегії розвитку / К. Т. Костів, В. В. Дуб // Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., (Запоріжжя, 11–12 лист. 2025 р.). – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025. – С. 454–457. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/17893> (дата звернення: 17.04.2026).
3. Попик М. М. Підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Р. С. Шулла, М. М. Попик, І. І. Січка // *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. – 2025. – Том 30. – Випуск 1 (103). – С. 67-73. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/71651> (дата звернення: 17.04.2026).

УДК 330.341.1:35

*Котік В. Д.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Кернасюк Ю. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ВІД НАУКОВОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

Наукова інноваційна діяльність є ключовим фактором в проведенні досліджень та створенні розробок з подальшою їх комерціалізацією. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, забезпеченню технологічного суверенітету та зростанню добробуту населення.

Однак, попри наявний значний науковий потенціал, рівень витрат на дослідження і розробки в Україні залишається одним із найнижчих серед європейських країн і становить лише 0,3-0,4% від валового внутрішнього продукту [1-3]. При цьому ефективність комерціалізації результатів наукових досліджень є низькою, що призводить до переважання витрат над доходами від інноваційної діяльності та уповільнення інноваційного розвитку.

Формування доходів і витрат від наукової інноваційної діяльності має складний економічний характер і залежить від багатьох факторів. Насамперед, джерел фінансування, механізмів захисту інтелектуальної власності, взаємодії науки та бізнесу, державної політики стимулювання інновацій та інвестиційного клімату. Нинішня низька віддача від інвестицій в інновації негативно впливає на економічну ефективність наукових установ і підприємств, переважно державних, знижує мотивацію до розвитку інноваційної діяльності та гальмує

загальний технологічний прогрес країни. Ця проблема потребує комплексного аналізу економічних аспектів формування доходів і витрат від наукової інноваційної діяльності та розробки дієвих практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності в сучасних ринкових умовах господарювання.

Під інноваційним продуктом в науковій установі розуміють результат інноваційної діяльності, що отримав практичну реалізацію у вигляді нового товару, технології або послуги і який при впровадженні у виробництво дає певний ефект. Наприклад, в наукових установах аграрного профілю досліджень агроінновацією можна вважати кінцевий результат впровадження новацій у вигляді сорту, гібрида, породи, засобу захисту рослин або тварин, технології вирощування тощо, який зумовив отримання прибутку або певного ефекту в формі економічного, соціального, екологічного та іншого [4]. Загальновизнано, що ефект від упровадження наукових продуктів значно перевищує ефекти від збільшення капіталу чи ресурсів праці [5]. Саме ці аспекти безпосередньо і визначають актуальність вивчення даного питання.

Витрати на наукову інноваційну діяльність поділяються на поточні, що включають такі елементи як оплата праці, матеріали, послуги та капітальні видатки на обладнання, інфраструктуру та інше. Основним показником в науковій установі є кошторисні витрати на НДР.

Джерела фінансування наукової установи включають державний бюджет, кошти підприємств, гранти міжнародних організацій, інвестиції та кредити та інші статті надходжень. Для бюджетних установ характерна висока залежність від державного фінансування, що є нестабільним та досить часто не покриває в достатній мірі усіх витрат на наукову діяльність. Доходи від інноваційної діяльності формуються за рахунок продажу нової продукції, ліцензійних платежів (роялті), трансферу технологій, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості. Серед ключових проблем слід виділити хронічне недофінансування науки, слабку взаємодію між науковими установами та бізнесом, недосконалість механізмів захисту інтелектуальної власності, високі адміністративні бар'єри та інвестиційні ризики. У результаті більшість наукових розробок залишаються некомерціалізованими.

Економічна ефективність інновацій суттєво залежить від стадії проходження їх життєвого циклу. На ранніх етапах фундаментальних досліджень і розробок домінують витрати, тоді як доходи зростають на стадіях комерційного впровадження та зрілості інновацій. Підвищення рівня ефективності формування доходів і витрат від наукової інноваційної діяльності вимагає комплексного підходу. Передусім, необхідно збільшити обсяг державних і приватних інвестицій, розвивати державно-приватне партнерство, удосконалити податкове стимулювання інновацій, посилити захист інтелектуальної власності та створити ефективні механізми трансферу технологій. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню наукоємності вітчизняної економіки та її конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Юрчишена Л. В. Витрати на дослідження і розробки та рейтинг України в глобальному індексі інновацій. *Освітня аналітика України*. 2024. № 3 (29). С. 16-28. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-3-16-28>.
2. Кернасюк Ю. В. Витрати на освіту та науку в глобальному вимірі. *Освітня аналітика України*. 2025. №5 (37). С. 109-123. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-5-109-123>.
3. Харламова Г., Наумова М. Фінансування наукової сфери в Україні: проблематика та напрями змін. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. 2(227). С. 89-97. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/11>.
4. Бенда Р. В., Бондаренко А. С., Прядко Ю. М., Федоренко І. Є. Шляхи комерціалізації наукових розробок. *Зернові культури*. 2016. №10. С. 65-68.
5. Дяконенко О.І. Продуктивність наукової діяльності та її вплив на економіку України. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 2(30). С. 177-190. Doi: <https://doi.org/10.15407/dse2017.02.177>.

УДК 338.43:339.137.2:330.341.1

*Кулініч С. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: д.е.н., професор Зайченко В. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується глибокими трансформаційними процесами, що супроводжуються структурними зрушеннями, посиленням глобальної конкуренції, нестабільністю макроекономічного середовища та зростанням рівня ризиків. Особливого загострення ці процеси набули в умовах воєнного стану, що обумовлює необхідність переосмислення підходів до забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. У цих умовах ключового значення набуває формування адаптивних механізмів, здатних забезпечити гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства доцільно розглядати як інтегральну характеристику його здатності ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи стабільні економічні результати та стійкі позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках [1]. Водночас у трансформаційній економіці ця категорія набуває динамічного характеру та тісно пов'язується із здатністю підприємства до адаптації.

Адаптивний механізм підвищення конкурентоспроможності слід трактувати як сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних, інституційних та

управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства шляхом своєчасної реакції на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх параметрів розвитку.

Формалізовано рівень конкурентоспроможності підприємства можна подати як функцію:

$$K = f(P, B, I, A),$$

де K – рівень конкурентоспроможності;
 P – ресурсний потенціал;
 B – ефективність використання ресурсів (витрати);
 I – інноваційний розвиток;
 A – адаптивність підприємства.

Таким чином, адаптивність виступає не лише допоміжним елементом, а ключовим фактором формування конкурентних переваг.

Аналіз наукових підходів свідчить, що традиційні моделі забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств ґрунтуються переважно на ресурсно-функціональному підході, який не враховує динамічність зовнішнього середовища [2]. Натомість сучасні концепції акцентують увагу на необхідності інтеграції адаптивних інструментів у систему управління підприємством.

У контексті дослідження доцільно виокремити ключові складові адаптивного механізму підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Першою складовою є ресурсно-виробнича адаптація, що передбачає оптимізацію структури виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій та підвищення ефективності використання земельних, трудових і матеріальних ресурсів. В умовах нестабільності особливого значення набуває гнучкість виробничих систем, що дозволяє оперативно змінювати структуру посівів або виробничу спеціалізацію.

Другою складовою є інноваційно-технологічна адаптація, яка полягає у впровадженні сучасних технологій (precision farming, цифровізація агровиробництва, автоматизація процесів). Як показує практика, інновації забезпечують підвищення продуктивності та зниження витрат, формуючи довгострокові конкурентні переваги [3].

Третьою складовою виступає ринкова адаптація, що включає диверсифікацію каналів збуту, освоєння нових ринків, розвиток експортного потенціалу та формування ефективної маркетингової політики. В умовах порушення логістичних ланцюгів особливо важливим є розвиток альтернативних каналів реалізації продукції.

Четвертою складовою є фінансово-економічна адаптація, яка передбачає оптимізацію структури капіталу, підвищення ліквідності та платоспроможності, а також впровадження інструментів фінансового планування та ризик-менеджменту. Важливим елементом є формування резервів та диверсифікація джерел фінансування.

П'ятою складовою є інституційна адаптація, що полягає у взаємодії підприємства з державними та ринковими інститутами, використанні механізмів державної підтримки, участі у кооперативних та інтеграційних об'єднаннях. Інституційне середовище суттєво впливає на можливості реалізації конкурентних стратегій.

Шостою складовою виступає управлінська адаптація, що передбачає удосконалення системи управління, впровадження стратегічного планування та сучасних методів прийняття рішень. В умовах невизначеності зростає роль аналітичних та прогнозних інструментів.

Особливу увагу слід приділити взаємозв'язку адаптивності та стійкості підприємства. Адаптивність забезпечує здатність до швидкої реакції на зміни, тоді як стійкість – здатність зберігати функціональну цілісність. У сукупності ці характеристики формують основу довгострокової конкурентоспроможності.

Авторське узагальнення дозволяє стверджувати, що в умовах трансформаційної економіки конкурентоспроможність аграрних підприємств набуває системного характеру та визначається не лише рівнем ресурсного забезпечення, а й здатністю до адаптації, інноваційного розвитку та ефективного управління ризиками.

У цьому контексті доцільно сформулювати ключові стратегічні імперативи розвитку сільськогосподарських підприємств:

- орієнтація на гнучкі виробничі моделі;
- інтеграція інновацій та цифрових технологій;
- диверсифікація виробництва та ринків збуту;
- посилення фінансової стійкості;
- розвиток коопераційних та інтеграційних зв'язків;
- впровадження адаптивного управління.

Таким чином, адаптивні механізми виступають ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Їх реалізація дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності, але й забезпечити стійкий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що формування адаптивного механізму підвищення конкурентоспроможності має базуватися на комплексному поєднанні економічних, технологічних та управлінських інструментів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних моделей оцінки рівня адаптивності підприємств та їх впливу на конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 779 с.
2. Саблук П.Т. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого та погляд у майбутнє: У трьох томах. К.: Ін-т аграрної економіки, 2001. 432 с.
3. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2008. 592 p.
4. FAO. The State of Food and Agriculture 2022: Leveraging automation in agriculture. Rome: FAO, 2022. 168 p.
5. World Bank. Agriculture and Food Global Practice: Digital Agriculture. Washington, DC: World Bank, 2021.

*Лазаренко Р. Р.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває забезпечення стійкого розвитку підприємств аграрного машинобудування. Діяльність підприємств галузі відбувається в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища, дефіциту фінансових ресурсів та посилення воєнних ризиків. За таких умов саме ресурсний потенціал виступає основою ефективного функціонування, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств.

Ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, інноваційних та виробничо-технологічних ресурсів, а також можливостей їх ефективного використання для досягнення стратегічних цілей підприємства. У наукових дослідженнях ресурсний потенціал розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують стабільність виробничої діяльності, економічне зростання та формування конкурентних переваг підприємства [1].

Для підприємств аграрного машинобудування ресурсний потенціал має особливе значення, оскільки саме від рівня забезпечення виробництва ресурсами залежить можливість виготовлення сучасної конкурентоспроможної техніки для аграрного сектору. Основними складовими ресурсного потенціалу виступають виробничі потужності, матеріально-технічна база, фінансові ресурси, кадровий потенціал та інноваційні можливості підприємства. Водночас ефективність діяльності визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а й рівнем їх раціонального використання та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1].

У сучасних умовах особливого значення набуває інноваційний розвиток підприємств аграрного машинобудування. Впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів, модернізація обладнання та цифровізація систем управління сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва та покращенню якості продукції. Інноваційні підходи до управління ресурсним потенціалом дозволяють підприємствам підвищити ефективність використання виробничих ресурсів та забезпечити стійкість функціонування в умовах економічної нестабільності [2].

Важливою складовою ресурсного потенціалу є кадрові ресурси. Саме людський капітал визначає ефективність використання інших видів ресурсів та формує інтелектуальний потенціал підприємства. Підвищення кваліфікації працівників, розвиток професійних компетентностей, формування системи

мотивації та створення належних умов праці є важливими чинниками забезпечення стійкого розвитку підприємств аграрного машинобудування.

Не менш важливе значення має фінансовий потенціал підприємства, який забезпечує можливість оновлення основних засобів, реалізації інвестиційних проєктів та впровадження інновацій. У сучасних умовах підприємствам аграрного машинобудування доцільно активізувати залучення інвестиційних ресурсів, державних програм підтримки та міжнародних грантових коштів для модернізації виробництва та розширення ринків збуту продукції.

Таким чином, ресурсний потенціал є стратегічною основою забезпечення стійкого розвитку підприємств аграрного машинобудування. Раціональне управління ресурсами, впровадження інноваційних технологій, розвиток людського капіталу та підвищення ефективності виробничих процесів сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності підприємств галузі та забезпеченню їх стабільного функціонування в сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел:

1. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.96>.

2. Суліма, Н., Гуцул, Т., & Боровик, Н. (2024). Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*, (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>.

УДК 640.43/.45(477):635.46

*Пшенична Н. С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Дуб В. В., к.т.н., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ТРЕНДИ ВИКОРИСТАННЯ ЛОКАЛЬНИХ РОСЛИН: ПОТЕНЦІАЛ ПОРТУЛАКУ ГОРОДНЬОГО В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ

В умовах сучасних соціально-економічних викликів, зокрема пов'язаних із російсько-українською війною, питання розвитку готельно-ресторанної індустрії України набуває нових стратегічних орієнтирів. Галузь змушена адаптуватися до обмеженості ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості імпортової продукції та зміни споживчих пріоритетів. У таких умовах особливої актуальності набуває використання локальних, доступних і ресурсоефективних продуктів, що сприяють підвищенню економічної стійкості закладів харчування, оптимізації витрат та зменшенню залежності від імпортової сировини.

Окрім економічного аспекту, важливого значення набувають екологічні та соціальні чинники. Сучасний споживач дедалі більше орієнтується на принципи

сталого розвитку, екологічності та підтримки локальних виробників. Це формує попит на продукти місцевого походження, що мають короткий ланцюг постачання та мінімальний екологічний слід. У цьому контексті особливий інтерес становлять малопоширені або недооцінені рослинні ресурси, які можуть бути інтегровані у гастрономічну практику [1].

Одним із таких ресурсів є портулак городній, який традиційно сприймається як дикоросла або другорядна рослина, однак має значний потенціал для використання в ресторанному господарстві. Аналіз наукових джерел свідчить, що портулак достатньо добре досліджений з точки зору його біологічних, агрономічних та харчових властивостей. У працях учених [2, 3] розкрито його високу поживну цінність, зокрема значний вміст вітамінів (А, С, Е), мінеральних речовин (калій, магній, кальцій), органічних кислот, а також антиоксидантів і омега-3 жирних кислот, що є рідкісним для рослинного світу.

Разом із тим, незважаючи на доведену користь і доступність цієї рослини, питання її практичного використання в ресторанному господарстві України залишається недостатньо дослідженим. У вітчизняній гастрономічній практиці портулак використовується епізодично, переважно в домашній кухні або в окремих авторських концепціях, що зумовлює необхідність подальших наукових і прикладних досліджень у цьому напрямі.

Метою дослідження є обґрунтування потенціалу використання портулаку городнього як локального інгредієнта в індустрії гостинності України та визначення перспектив його впровадження в ресторанну практику з урахуванням сучасних економічних, екологічних та гастрономічних тенденцій.

Портулак городній належить до археофітів і характеризується високою екологічною пластичністю та адаптивністю до різних умов вирощування. Рослина здатна рости на малородючих ґрунтах, витримує посушливі умови, не потребує значних витрат на догляд і має короткий вегетаційний період. Це робить її особливо привабливою для локального вирощування як у промислових масштабах, так і в умовах малих фермерських господарств або навіть міського агровиробництва.

З економічної точки зору використання портулаку є доцільним для закладів ресторанного господарства, оскільки дозволяє зменшити витрати на закупівлю дорогих інгредієнтів та забезпечити стабільність постачання. Крім того, його вирощування може стати додатковим джерелом доходу для локальних фермерів, що сприятиме розвитку регіональної економіки.

Результати дослідження свідчать, що портулак має значний потенціал використання в кулінарії. Завдяки своїм органолептичним властивостям, зокрема хрумкій текстурі та приємному злегка кислуватому смаку, він може використовуватися у широкому спектрі страв. Найбільш доцільним є його застосування у свіжих салатах, холодних закусках, супах, гарнірах, соусах, а також у стравах швидкого приготування. Портулак добре поєднується з овочами, м'ясом, рибою, молочними продуктами, що відкриває широкі можливості для кулінарних експериментів.

Окрему увагу слід приділити технологічним аспектам обробки портулаку. Рослина придатна для різних способів зберігання та переробки, зокрема

маринування, ферментації, сушіння, консервації та заморожування. Це забезпечує можливість її використання протягом усього року, що є важливим для забезпечення стабільності меню закладів ресторанного господарства.

Важливим аспектом є відповідність використання портулаку сучасним гастрономічним трендам. Серед них можна виокремити популяризацію здорового харчування, зростання інтересу до функціональних продуктів, розвиток вегетаріанських і веганських концепцій. Використання локальних і сезонних продуктів стає не лише економічною необхідністю, а й маркетинговою перевагою закладів.

У контексті воєнного часу ці тенденції набувають особливого значення. Використання локальних ресурсів сприяє підвищенню продовольчої безпеки, підтримці національного виробника, зменшенню залежності від імпорту та формуванню стійкої гастрономічної системи. Портулак як невибаглива та доступна рослина може стати важливим елементом цієї системи.

Важливим напрямом є також популяризація портулаку серед споживачів. Оскільки ця рослина не є широко відомою у ресторанному сегменті, необхідним є проведення інформаційно-просвітницької роботи, розробка нових рецептур, включення її до дегустаційних меню та гастрономічних фестивалів. Це сприятиме формуванню попиту та розширенню сфери її використання.

Отже, портулак городній має значний потенціал для використання в індустрії гостинності України. Його впровадження сприятиме підвищенню економічної ефективності закладів ресторанного господарства, розвитку локального виробництва, зниженню екологічного навантаження та популяризації здорового харчування. Використання цієї рослини відповідає сучасним стратегічним орієнтирам розвитку галузі та може стати одним із напрямів її інноваційного розвитку.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка та апробація нових рецептур страв із використанням портулаку, оцінка їх харчової та енергетичної цінності, дослідження споживчого попиту, а також вивчення можливостей масштабування його виробництва та впровадження в закладах різних форматів.

Список використаних джерел:

1. Дуб, В. В. Розширення асортименту закладів ресторанного господарства з урахуванням екотренду / В. В. Дуб, Н. С. Пшенична // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: європейські практики та національні реалії : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 15 квіт. 2026 р. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026.
2. Kinichenko, A. O. (2017). Дослідження амінокислотного складу *portulaca oleracea* L. та *portulaca grandiflora* hook. *Фармацевтичний часопис*, (4), 5–7. <https://doi.org/10.11603/2312-0967.2016.4.7112>.
3. Степанова, С. І. Портулак городній (*Portulaca oleracea* L.) –перспективне джерело α -ліноленової кислоти / С. І. Степанова, М. В. Міщенко // Синтез і аналіз біологічно активних речовин і лікарських субстанцій : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, присвяченої 80-річчю з дня народження д-ра фармац. наук, професора О. М. Гайдукевича, м. Харків, 12-13 квіт. 2018 р. – Х. : НФаУ, 2018. – С. 297. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/17601> (дата звернення: 19.03.2026).

*Семків Ю. П.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.т.н., доцент Чумаченко О. С.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ РИНКУ ЗЕМЛІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Цифровізація земельних відносин є одним із ключових драйверів трансформації аграрного сектору України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Відкриття ринку сільськогосподарських земель посилює потребу в прозорих механізмах обліку, контролю та обігу земельних ресурсів. Водночас регіональний рівень стає критично важливим для забезпечення ефективного управління землею, підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності агробізнесу. Цифрові інструменти сприяють зниженню трансакційних витрат, підвищенню ліквідності земельних активів і зменшенню корупційних ризиків.

Аграрний сектор України забезпечує близько 10-12% ВВП та понад 40% валютної виручки від експорту, що підкреслює його стратегічне значення. Водночас функціонування ринку землі супроводжується низкою проблем: недостатньою прозорістю земельних операцій, фрагментованістю кадастрових даних, обмеженим доступом малих і середніх виробників до фінансових ресурсів. Воєнні дії додатково ускладнюють використання земель через мінування територій, порушення логістики та втрату частини виробничого потенціалу [4].

Суттєвими залишаються економічні ризики, зокрема низька капіталізація земельних активів, нерівномірність розвитку регіонів і обмежений доступ до кредитування під заставу землі. Відсутність інтегрованих цифрових платформ гальмує обіг земель і знижує ефективність управлінських рішень.

Цифровізація ринку землі передбачає комплексне впровадження електронних кадастрів, геоінформаційних систем, технологій дистанційного зондування Землі, блокчейн-рішень для реєстрації прав власності, а також інтегрованих онлайн-платформ для купівлі-продажу та оренди земельних ділянок. У сучасних умовах України важливим кроком стало запровадження електронних земельних аукціонів, що забезпечують відкритість торгів, зменшують вплив людського фактора та сприяють формуванню конкурентного середовища. Це дозволяє мінімізувати корупційні ризики, підвищити довіру до ринку та забезпечити більш ефективний розподіл земельних ресурсів між суб'єктами господарювання [1].

На регіональному рівні цифровізація створює передумови для підвищення ефективності використання земельного фонду завдяки впровадженню технологій точного землеробства, які базуються на аналізі великих масивів

даних, включаючи агрохімічні показники ґрунтів, погодні умови та супутникові знімки. Це дозволяє агровиробникам приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо структури посівів, норм внесення добрив і засобів захисту рослин, що сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню її рентабельності. Оптимізація виробничих процесів супроводжується скороченням непродуктивних витрат, що є особливо важливим в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів і зростання вартості матеріально-технічних ресурсів [3].

Використання цифрових інструментів забезпечує можливість здійснення детального економічного аналізу ефективності використання земельних ділянок на рівні підприємств і територіальних громад. Формування аналітичних баз даних дозволяє оцінювати продуктивність, дохідність та інвестиційну привабливість земельних активів, що сприяє їх більш раціональному використанню. У свою чергу, це позитивно впливає на зростання капіталізації аграрних підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

За оцінками експертів, впровадження цифрових технологій у сільському господарстві може забезпечити зростання продуктивності на 10-20% та скорочення витрат до 15%, що є вагомим чинником підвищення економічної ефективності агробізнесу. В умовах воєнного стану це набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє частково компенсувати втрати виробничих ресурсів і забезпечити стабільність аграрного виробництва навіть за підвищених ризиків.

Окремої уваги заслуговує вплив цифровізації на підвищення ліквідності земельних активів. Забезпечення відкритого доступу до достовірної інформації про правовий статус, якісні характеристики та ринкову вартість земельних ділянок сприяє зниженню інформаційної асиметрії між учасниками ринку. Це формує більш обґрунтовану цінову політику та сприяє встановленню справедливої ринкової вартості землі. Підвищення прозорості ринку стимулює інвестиційну активність, оскільки інвестори отримують можливість оцінювати ризики та очікувану дохідність вкладень на основі достовірних даних.

Для підвищення ефективності агробізнесу на регіональному рівні доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування цілісної цифрової екосистеми ринку землі. Передусім необхідно забезпечити інтеграцію державного земельного кадастру з іншими інформаційними системами, зокрема податковими, екологічними та судовими реєстрами. Це дозволить створити єдиний інформаційний простір і підвищити якість управлінських рішень [2].

Важливим напрямом є розвиток цифрових платформ для управління земельними ресурсами на рівні територіальних громад, що забезпечить ефективний моніторинг використання земель, контроль за дотриманням екологічних норм і підвищення рівня наповнення місцевих бюджетів. Необхідним також є стимулювання впровадження технологій точного землеробства через державні та регіональні програми підтримки.

Окрему увагу слід приділити розширенню доступу аграріїв до фінансових інструментів, зокрема кредитування під заставу земельних ділянок, а також

забезпеченню кібербезпеки цифрових систем. Це сприятиме підвищенню ліквідності земельних ресурсів і активізації інвестиційної діяльності.

Загалом цифровізація ринку землі виступає не лише інструментом підвищення ефективності використання земельних ресурсів, а й важливим фактором структурної трансформації аграрного сектору. Вона забезпечує зростання рентабельності, ліквідності та капіталізації земельних активів, а також сприяє формуванню конкурентного та прозорого ринкового середовища, що є критично важливим для сталого розвитку агробізнесу на регіональному рівні.

Список використаних джерел:

1. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Ільченко Т. В. Діджиталізація як інструмент інноваційного розвитку агробізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 81–85. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.81> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Черваньова Д. Проблеми правового регулювання діджиталізації у сфері агробізнесу. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. No. 6. P. 491–497. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.79> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Працювати прицільно і ефективно: цифровізація збільшує прибутковість агробізнесу на 15–20%. *NV.Бізнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/biznes-v-ukrajini-yak-agrariyam-zbilshiti-vrozhay-za-dopomogoyu-tehnologiy-eksperti-50469250.html> (дата звернення: 10.04.2026).

УДК 331.526:332.122

*Сікорака В. І.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ВІЙНИ

Україна зіткнулася з викликами, за яких розвиток соціально-трудового потенціалу (СТП) стає стратегічним пріоритетом національної безпеки та основою повоєнного відновлення територіальних громад. Кардинальні зміни на ринку праці, демографічні втрати, інтенсивна міграція та руйнування інфраструктури в умовах воєнного стану вимагають адаптивних рішень для збереження трудового потенціалу населення і соціального середовища, в якому він формується та функціонує.

Метою дослідження є дослідження можливих напрямів інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу Кіровоградської області в умовах цифрових та воєнних викликів, а також розробка відповідних прикладних рекомендацій.

Аналіз наукових напрацювань та аналітичних матеріалів підтверджує практичну потребу в новому осмисленні сутності СТП як фактора, що мінімізує негативні наслідки війни через поліпшення умов життєдіяльності населення та впровадження цифрових форм зайнятості [1-3].

Узагальнення наукової думки, зокрема праць Лісогор Л. С., Нестеренко В. В., Семикіної М., Пасеки С. Р., Костишиної Т., Немченко Т., Сторожук О. та інших вчених, дозволяє розглядати соціально-трудоий потенціал регіону як комплексну систему, що характеризує сукупність якісних трудових можливостей населення та умов соціального середовища, що забезпечує їх реалізацію в економіці регіону.

Для Кіровоградської області, як стабільного тилового регіону, особливого значення набуває не лише збереження трудового потенціалу, розвиток цифрових та інших компетентностей населення у відповідності до ринкового попиту, а й формування якісного соціального середовища, що є умовою економічної стійкості та соціальної згуртованості.

З нашої точки зору, архітектоніка СТП регіону включає низку функціональних складових:

- суб’єктно-ресурсну (кількість, освіта та досвід трудових ресурсів),
- адаптивно-психологічну (здоров’я та стійкість),
- ціннісно-мотиваційну, а також
- інституційно-середовищну (соціальна інфраструктура та безпека).

В умовах воєнного стану пріоритети розвитку СТП Кіровоградщини мають бути спрямовані на збереження інтелектуальної складової та трансформацію соціального простору громад. Вважаємо, що на регіональному рівні ключовим стає створення умов для капіталізації знань молоді та ВПО безпосередньо у територіальних громадах. Важливим напрямом є не лише професійна підготовка, а й формування інклюзивного соціального середовища, яке б стимулювало продуктивну працю через розвиток цифрової інфраструктури, доступну медицину та дієву систему психологічного супроводу.

Для забезпечення успішного розвитку СТП пропонуються такі заходи:

Таблиця 1

Рекомендації щодо розвитку соціально-трудоого потенціалу Кіровоградської області в умовах цифрових трансформацій і воєнних загроз

Напрямок розвитку	Зміст заходу (інструментарій)	Очікуваний результат для регіону
1	2	3
Освітньо-цифрова адаптація	Створення центрів мікрокваліфікацій на базі провідних регіональних університетів для перепідготовки трудового потенціалу.	Швидке заповнення вакансій у дефіцитних галузях та підвищення мобільності кадрів.
Модернізація соціального середовища	Розбудова мережі цифрових хабів та безпечних соціальних просторів із безперебійною інфраструктурою в громадах.	Підвищення привабливості регіону для життя та праці, залучення віддалених працівників.

Продовження таблиці 1

1	2	3
Інтелектуальна складова розвитку	Формування регіональних екосистем підтримки стартапів та стимулювання капіталізації знань спеціалістів на місцях.	Мінімізація міграції кваліфікованих кадрів за межі області та країни.
Соціальна інклюзія та здоров'я	Впровадження програм ментального здоров'я та розширення доступу до сервісів психологічної реабілітації ветеранів і ВПО.	Відновлення якісних характеристик трудового потенціалу та зниження соціальної напруги.
Інституційне стратегування	Цифровізація регіональних послуг та розробка стратегії розвитку СТП з акцентом на умови поствоєнної відбудови.	Скорочення кваліфікаційних розривів та посилення соціального діалогу між громадою та бізнесом.

Джерело: розроблено автором

Реалізація цих рекомендацій дозволить зробити важливі кроки для збереження та інноваційного розвитку СТП Кіровоградської області, а саме:

– навчити тих, хто шукає роботу, саме тому, що потрібно для регіону зараз: замість довгих років навчання організувати «швидкі» курси за 1-3 місяці, що дозволить людям (особливо ВПО та ветеранам) миттєво знайти роботу там, де є дефіцит кадрів в області;

– створити умови для роботи «на місці»: облаштувати коворкінги з інтернетом та світлом; це дозволить мешканцям Кіровоградщини працювати на великі компанії (навіть іноземні), але жити тут, витратити гроші тут і платити податки в місцевий бюджет;

– втримати молодь в межах регіону: дати молодим людям реальні гранти або цифрові робочі місця в громадах, щоб вони не виїжджали, а могли реалізуватися вдома;

– підтримати мешканців області морально: якщо людина в постійному стресі, вона не може працювати ефективно. Тому психологічна підтримка на підприємствах має розглядатися не як «благодійність», а спосіб зберегти працездатність колективу.

Таким чином, практичне впровадження запропонованих заходів дозволить в Кіровоградській області перетворити професійні можливості зайнятого населення на реальні результати, що зміцнять економіку регіону та громад.

Список використаних джерел:

1. Костишина Т., Тужилкіна О., Шаповалов В. Розвиток соціально-трудоного потенціалу населення в умовах цифрової трансформації зайнятості. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024. (6 (15), 222-226. <https://doi.org/10.32782/dees.15-34>.

2. Пасека С.Р., Семикіна А.В. Соціально-трудогий потенціал регіону: методологічні аспекти дослідження в умовах інноваційних змін та загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5391> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-134>.

3. Немченко Т., В'юник О., Сторожук О. (2024). Соціально-трудовий потенціал населення в умовах цифровізації зайнятості та інноваційних змін в економіці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-54>.

4. Семикіна М.В., Дмитришин Б.В., Бугаєва М.В. Цифрові трансформації та інтелектуальний бізнес: нові перспективи розвитку людського потенціалу та соціально-економічних систем. *Економічний простір*. 2025. № 199. С.113-121. <https://doi.org/10.30838/EP.199.113-121>.

5. Лісогор Л. С., Нестеренко В. В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 20–30. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9377>.

УДК 338.43:338.246.027

*Слободян В. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: д.е.н., професор Зайченко В. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ГРАНТОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Масштабна війна суттєво вплинула на те, як функціонує українська економіка, що призвело до відчутних втрат у виробництві, логістиці та фінансовій сфері. Незважаючи на це, аграрний комплекс зберіг свою критично важливу функцію у гарантуванні продовольчої самодостатності країни, підтриманні фінансової рівноваги та генеруванні валютних прибутків. Фактично, саме сільське господарство виявилось однією з небагатьох галузей, яка не зупинила свою діяльність навіть за умов бойових дій, надаючи опору місцевій економіці.

Ключова роль аграрного комплексу підкреслюється його вагомим внеском у формування загального внутрішнього продукту та розбудову зовнішньої торгівлі. На міжнародній арені Україна досі утримує позиції одного з найбільших постачальників зернових, олійних культур та продуктів їхньої переробки. Хоча логістичні шляхи були заблоковані, витрати на виробництво зросли, а доступ до ресурсів обмежився, агрофірми продемонстрували здатність пристосуватися до непростих реалій ведення бізнесу та підтримувати стабільність випуску продукції.

Державні та міжнародні грантові ініціативи відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності для тих, хто працює в аграрній сфері. Нині грантова допомога виступає одним із найдієвіших інструментів задля стабілізації роботи ферм, стимулювання зростання малих та середніх агропідприємств, сприяння розвитку переробних потужностей та утримання робочих місць на селі. Помітний розвиток отримали механізми фінансування через Державний аграрний реєстр, ініціативу «Власна справа», а також спеціальні гранти на розвиток садівництва, тепличного комплексу та переробного сектору.

Міжнародні інституції та донорські фонди надають значну підтримку аграрному комплексу України. Серед найбільш активних учасників виділяється організація Mercy Corps, яка впроваджує проекти підтримки як для фермерських господарств, так і для агробізнесу в цілому на території України. Ці програми націлені на надання фінансової підтримки сільгоспвиробникам, відновлення їхніх виробничих процесів, допомогу малому бізнесу та гарантування економічної життєздатності територій. Посилена увага приділяється фермерам, які постраждали від бойових дій і потребують ресурсів для поновлення своєї господарської діяльності.

Ключову роль у впровадженні інструментів допомоги для аграріїв відіграють місцеві структури управління. Вони відповідають за узгодження програм фінансової підтримки, надання потрібної інформації агропідприємствам та налагодження зв'язків із закордонними спонсорами. На Кіровоградщині ці обов'язки покладені на Департамент агропромислового розвитку Кіровоградської обласної державної адміністрації. Його робота сфокусована на стимулюванні зростання аграрного виробництва області, наданні консультацій фермерам та сприянні у залученні коштів через гранти.

Попри досягнуті успіхи завдяки грантовим ініціативам, існують певні перешкоди, що знижують загальну результативність допомоги агросектору. Серед найбільш відчутних труднощів – бюрократія в оформленні паперів, недостатнє інформування фермерських господарств, дефіцит кваліфікованих порад та обмежений доступ до фінансових джерел для дрібних виробників. У нинішній час нагальною є потреба в оптимізації методів інформування агробізнесу, посиленні роботи консультаційних служб, а також у впровадженні цифрових рішень для взаємодії між державними установами, міжнародними фондами та аграрним бізнесом.

Отже, грантові фінансові інструменти залишаються критично важливими для збереження економічної життєздатності України під час воєнного стану. Якість їх застосування безпосередньо визначає стабільність аграрного виробництва, динаміку регіональної економіки та спроможність держави забезпечити себе продовольством. Подальше вдосконалення системи грантової допомоги, розширення міжнародної співпраці та посилення консультативної підтримки агровиробників мусять стати головними пріоритетами у розвитку аграрної галузі України.

Список використаних джерел:

1. Грант на власну справу. Державні послуги онлайн. Дія. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu> (дата звернення: 14.05.2026).
2. Департамент агропромислового розвитку Кіровоградської обласної державної адміністрації. URL: <https://apk.kr-admin.gov.ua/index.php> (дата звернення: 14.05.2026).
3. Державний аграрний реєстр. URL: <https://www.dar.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).
4. Mercy Corps. URL: <https://uasp.mercycorps.org/> (дата звернення: 13.05.2026).

*Супрун О. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., професор Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПЛОДОВО-ЯГІДНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний розвиток аграрного сектору України характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим впливом макроекономічних, геополітичних та кліматичних факторів. Особливо вразливими до цих викликів є підприємства плодово-ягідного виробництва, діяльність яких залежить від сезонності, погодних умов, логістичних обмежень та коливань попиту. У таких умовах питання підвищення економічної ефективності набуває стратегічного значення.

Економічна ефективність підприємств садівництва визначається як співвідношення результатів господарської діяльності (обсягів виробництва, доходів, прибутку) до витрат ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових). Формалізовано її можна представити у вигляді:

$$E = \frac{П}{В},$$

де E – економічна ефективність;
 $П$ – прибуток підприємства;
 $В$ – сукупні витрати.

У сучасних умовах невизначеності ключовим завданням є не лише максимізація прибутку, а й забезпечення стійкості функціонування підприємства, що передбачає адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Аналіз наукових джерел свідчить, що ефективність аграрних підприємств формується під впливом комплексу факторів: виробничих, технологічних, організаційно-економічних та ринкових [1]. При цьому для підприємств плодово-ягідного сектору важливе значення мають такі специфічні чинники, як тривалість інвестиційного циклу, висока капіталомісткість закладення садів, а також залежність від якості інфраструктури зберігання та збуту.

У контексті дослідження доцільно виділити основні стратегічні напрями підвищення економічної ефективності підприємств плодово-ягідного виробництва.

По-перше, технологічна модернізація виробництва. Впровадження інтенсивних технологій вирощування (крапельне зрошення, сучасні сорти, механізація збору) дозволяє підвищити врожайність та знизити собівартість продукції. Як зазначають дослідники, інноваційні технології є ключовим фактором зростання продуктивності аграрного виробництва [2].

По-друге, оптимізація витрат та управління ресурсами. Раціональне використання матеріально-технічних ресурсів, впровадження систем контролю витрат, а також застосування енергозберігаючих технологій сприяють

підвищенню рентабельності. Особливого значення набуває цифровізація управління виробничими процесами.

По-третє, диверсифікація виробництва та продукції. Розширення асортименту (виращування різних видів ягід, органічна продукція, переробка) дозволяє зменшити ризики та підвищити стабільність доходів. Диверсифікація є важливим інструментом адаптації до ринкових коливань.

По-четверте, удосконалення збутової політики. Формування ефективних каналів реалізації (прямі продажі, кооперація, експорт, контракти з торговельними мережами) сприяє підвищенню доходів підприємства. В умовах глобалізації важливим є вихід на зовнішні ринки.

По-п'яте, розвиток інфраструктури зберігання та логістики. Наявність сучасних сховищ (холодильників, систем контролю якості) дозволяє зменшити втрати продукції та реалізовувати її за більш вигідними цінами.

По-шосте, управління ризиками та невизначеністю. Використання страхування, форвардних контрактів, а також прогнозування попиту і цін сприяє зниженню негативного впливу зовнішніх факторів. Важливу роль відіграє впровадження адаптивних підходів до планування.

Окрему увагу слід приділити впливу зовнішніх факторів, таких як воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси. У цих умовах підприємства змушені адаптувати свої стратегії, орієнтуючись на гнучкість та швидкість реагування.

Таким чином, підвищення економічної ефективності підприємств плодово-ягідного виробництва в умовах невизначеності потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні, організаційні та економічні інструменти. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів дозволить забезпечити не лише зростання результативності діяльності підприємств, але й підвищити їх стійкість до зовнішніх викликів.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 624 с.
2. Негода Ю., Новак І. Інноваційне забезпечення аграрного сектору України. *Економіка та суспільство*, 2023. (50). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-40>.
3. Сагачко Ю.М., Тешева Л.В. Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектора як критерій ефективності його виробничо-господарського потенціалу. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 217–223. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-217-223>.

*Татарченко А. О.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
(Науковий керівник: к.е.н., професор Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Сучасний розвиток агропромислового комплексу України відбувається в умовах системної трансформації економіки, що ускладнюється впливом воєнних ризиків, порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю зовнішніх ринків та високим рівнем невизначеності. У цих умовах традиційні підходи до корпоративного розвитку втрачають свою ефективність, що актуалізує потребу у формуванні механізму корпоративної стійкості підприємств.

Поняття стійкості (resilience) у сучасній економічній науці трактується як здатність системи не лише протистояти шокам, але й адаптуватися та відновлюватися, трансформуючи свою структуру відповідно до нових умов функціонування. У контексті аграрного сектору стійкість набуває особливого значення, оскільки галузь є високочутливою до зовнішніх ризиків – як економічних, так і природно-кліматичних.

Згідно з сучасними дослідженнями, ключовим чинником стійкості аграрних підприємств є їх адаптивна здатність, що визначається рівнем ресурсного забезпечення, інституційної інтеграції та управлінської гнучкості. В умовах війни українські підприємства змушені формувати нові моделі поведінки, які базуються на швидкій реакції на зміни та диверсифікації діяльності.

У цьому контексті доцільно визначити механізм корпоративної стійкості як інтегровану систему організаційно-економічних, управлінських та інституційних інструментів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах підвищених ризиків.

Дослідження показують, що в умовах воєнних шоків найбільш стійкими є підприємства, які поєднують масштаб діяльності з високим рівнем адаптивності та гнучкою ринковою орієнтацією.

Аналіз сучасних підходів дозволяє виділити ключові структурні елементи механізму корпоративної стійкості підприємств АПК.

По-перше, адаптивно-виробничий блок, що передбачає гнучку трансформацію виробничої структури, зміну спеціалізації та впровадження ресурсозберігаючих технологій. В умовах війни особливої актуальності набуває скорочення виробничих циклів та переорієнтація на менш ризикові культури.

По-друге, логістично-інфраструктурний блок, який включає оптимізацію транспортних потоків, диверсифікацію каналів експорту та розвиток альтернативних логістичних маршрутів. Як свідчать сучасні дослідження, саме порушення логістики є одним із ключових факторів зниження ефективності аграрного виробництва в Україні.

По-третє, фінансово-економічний блок, що забезпечує підтримання ліквідності, доступ до фінансових ресурсів та управління ризиками. Формування фінансових резервів і використання інструментів страхування дозволяють підвищити стійкість підприємств до кризових явищ.

По-четверте, інноваційно-технологічний блок, який передбачає цифровізацію виробництва, використання точного землеробства та автоматизацію процесів. Інновації виступають ключовим драйвером підвищення ефективності та адаптивності підприємств.

По-п'яте, інституційно-інтеграційний блок, що включає участь у корпоративних об'єднаннях, кластерах, кооперативах, а також взаємодію з державними та міжнародними інституціями. Інституційна підтримка є важливим фактором відновлення аграрного сектору.

По-шосте, управлінський блок, що базується на впровадженні стратегічного та антикризового менеджменту. У сучасних умовах управління має бути орієнтоване на сценарне планування та прогнозування.

Особливого значення набуває взаємозв'язок між корпоративною стійкістю та економічною безпекою підприємства. Стійкість виступає функціональною основою економічної безпеки, оскільки забезпечує здатність підприємства протистояти загрозам та зберігати конкурентні позиції.

Авторський підхід полягає у тому, що механізм корпоративної стійкості має розглядатися як динамічна система, яка забезпечує не лише стабілізацію діяльності підприємства, але й формує передумови для його розвитку в умовах невизначеності.

Узагальнення сучасних досліджень дозволяє сформулювати такі ключові напрями підвищення корпоративної стійкості підприємств АПК:

- підвищення рівня адаптивності виробничих систем;
- диверсифікація ринків збуту та видів діяльності;
- розвиток логістичної інфраструктури;
- впровадження інноваційних технологій;
- посилення фінансової стійкості;
- розвиток інституційної взаємодії.

Таким чином, формування механізму корпоративної стійкості підприємств агропромислового комплексу є ключовою умовою забезпечення їх конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в умовах воєнних ризиків. Реалізація запропонованого підходу дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємств, забезпечити їх адаптацію до змін середовища та створити основу для післявоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел:

1. Білоус С.П., Трохименко А.С., Камінський В.В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879>.
2. Дудник О.В. Механізми формування стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу. *Економічний простір*. 2025. № 201. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-61-66-dudnyk.pdf>.

3. Желуденко К. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 77. С. 57–66. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7>.

4. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Теоретичні основи стратегічного управління як важливого інструмента розвитку аграрних підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/373/337>.

УДК 005.21; 658.012.8

*Ткаченко Е. Ю.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Заярнюк О. В., к.е.н., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стрімкі технологічні перетворення, швидкі зміни у способах, технологіях ведення сучасного сільськогосподарського виробництва потребують від керівників аграрних підприємств сучасних рішень, які дозволять адаптуватися до сучасних реалій.

Зміни, обумовлені, насамперед, затяжною російсько-українською війною, широким упровадженням цифрових інструментів, посиленням регуляторного законодавства України, вимагають зламу підходів до питань управління економічною безпекою аграрних формувань, яке повною мірою повинно відображатись на їхніх стратегічних бізнес-процесах.

Теоретичне вивчення особливостей обґрунтування стратегічних змін у діяльності сільськогосподарських підприємств є надзвичайно актуальним з огляду на необхідність пошуку ефективного інструментарію, який уможливить гнучку адаптивність сільськогосподарського підприємницького середовища до сучасних викликів.

Колектив авторів, зокрема Захарчук Н., Гавловська Н. та Рудніченко Є. у своїй науковій праці [1] під змінами розуміють «процес або стан перетворення, коли об'єкт (підсистема, організація тощо) зазнає еволюції, модифікації або розвитку.

Зміни можуть бути незапланованими, можуть виникати у вигляді відповідної реакції на внутрішні або зовнішні запити. Зміни є природними і можуть відбуватися будь-де, на рівні держави, підприємства, окремої особи.

Стратегічна зміна – це особливий вид зміни, який підприємство свідомо і систематично впроваджує для досягнення власних стратегічних цілей [1]. Стратегічна зміна, як правило, містить модифікацію операційного середовища на підприємстві або зміну стратегічного розвитку, імплементацію сучасних технологій, втілення соціокультурних перетворень, скерованих на досягнення певних стратегічних цілей підприємства.

Головні цілі управління стратегічними змінами представлені нами на рисунку 1.

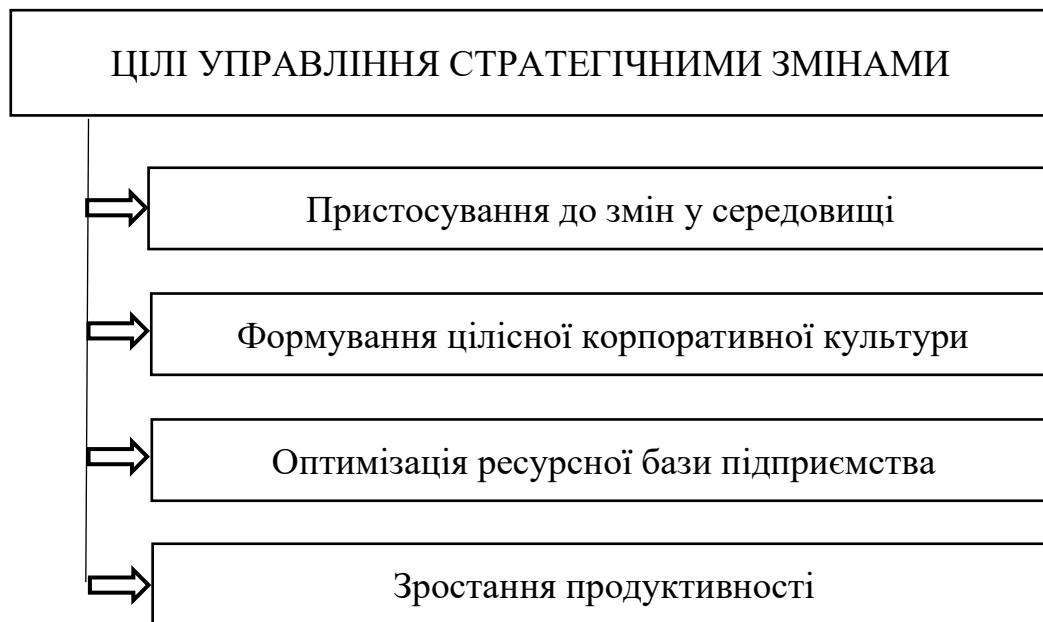


Рис. 1. Цілі управління стратегічними змінами

Джерело: [1]

Українські дослідники Маслак О. І. та Гришко Н. Є. у науковій праці «Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня» [2] стверджують, що управління економічною безпекою на оперативному, тактичному й стратегічному рівнях уможливорює запобігання руйнівному впливові зміни чинників зовнішнього та внутрішнього світу підприємства. Дослідники цілком справедливо зазначають, що управління економічною безпекою носить стратегічний характер, тому що система економічної безпеки функціонує на декількох рівнях, а саме: оперативному, тактичному та стратегічному. Науковці запропонували концепцію менеджменту загальносистемними характеристиками економічної безпеки підприємства, яка розв'язує питання поліпшення процесів управління завдяки використанню прогресивних формалізованих характеристик, а саме: стійкості, адаптивності, комунікативності та маневреності.

Стратегії впровадження змін – це такі заплановані та реалізовані управлінські рішення, які впроваджуються для більш ефективного функціонування підприємства.

Список використаних джерел:

1. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №5. С. 452-456.
2. Маслак О. І., Гришко Н. Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 198–208.

*Філіченко О. А.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.т.н., доцент Чумаченко О. С.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО АГРОБІЗНЕСУ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У світі на сьогодні можна спостерігати як розширюються географічні та технологічні кордони, утворюються нові суспільні інститути та формується нове ділове середовище, зростає, відповідно, рівень глобалізації економіки та конкуренції. Все це формує систему міжнародних економічних відносин, які виникають між господарюючими суб'єктами країн світу через виробництво, обмін та вжиток послуг, товарів, ідей коли потреби необмежені а ресурси обмежені при виході за межі національних господарств для максимізації прибутку і, відповідно, глобальну конкуренцію за ресурси. Остання є системою відносин, що формує конкурентні переваги країни, галузі, комплексу, продукту, фірми [1].

На сьогодні с/г продукція є важливим сектором у глобальній торгівлі. Основним напрямком в українському агробізнесі, згідно звітів Державної служби статистики України (ukrstat.gov.ua) та Національного інституту стратегічних досліджень (niss.gov.ua), є рослинництво (близько 70 % с/г продукції), 30% – це тваринництво (вирощування худоби та птиці). Так, аграрний експорт не лише годує світ, а також дає робочі місця та стабільність економіки. Є також виклики: зміни клімату та бюрократія сповільнюють потік. Тому у 2025 р. акцент зроблено на інноваційні технології в с/г.

Експорт українських товарів 2024 р. становив 41,7 млрд. дол. США, (зростання на 15,3% порівняно до 2023 р.), попри війну та перешкоди логістики. Найбільшими ринками збуту були країни ЄС, Китай, Туреччина (сировина, програмне забезпечення, електрообладнання). Такі тренди зберігались і 2025 р., з акцентом на диверсифікацію та збільшення частки перероблених товарів [2].

Експорт з України включає також харчові продукти, мед (цінується за натуральність – 100 тисяч тонн/рік. до Німеччини та США), кондитерські вироби (шоколад від Roshen до Європи), кераміка, текстиль та одяг (експорт на 1 млрд дол.) Українські бренди, як вишиванки чи сучасний одяг пропонуються на модних ринках ЄС. ІТ-продукти: послуги, програмне забезпечення та гаджети експортуються як товари (додатки, які використовують глобальні компанії).

Асортимент свідчить про адаптивність української економіки, де аграрний сектор поєднано з галузями інноваційними, даючи можливості росту навіть у складний час.

Для аграрного сектору України все ще характерні високі витрати і низька віддача капіталу, поступаючись ефективності зарубіжного і багатьом сферам

національної економіки [3]. Причиною такої ситуації є повільна модернізація аграрних підприємств. Переважно через відсутність в процесі ринкових перетворень ефективного інструменту стратегічного управління, здатного забезпечити конкурентоспроможність таким підприємствам. В сучасній ринковій економіці маркетингові інструменти як система стратегічного управління діяльністю суб'єктів агробізнесу для стратегічного управління конкурентоспроможністю може стати засобом ефективного управління діяльністю в цілому.

На сьогодні сам процес економічного розвитку викликає потребу в маркетинговому стратегічному управлінні, зокрема для підвищення конкурентоспроможності агробізнесу. Використати в аграрному секторі економіки лише теоретичні положення маркетингу сьогодні недостатньо. Звичайно це такі дії, які потрібні для збуту готової продукції. При розробці стратегій управління конкурентоспроможністю агробізнесу засоби маркетингу практично не використовують, чим і цікаве дослідження даної проблеми.

Сучасні принципи ведення діяльності в агробізнесі тяжіють до маркетингових концепцій: підвищувати показники конкурентоспроможності можливо ґрунтуючись на сучасних методах маркетингу. Оскільки саме маркетинг (як вид управлінської діяльності) формує можливості реалізувати власні конкурентні переваги кожної країни та досягти мету – збільшити експорт та отримати високі прибутки – відповідає здобуттю ним стійких конкурентних позицій на ринку. При виборі можливих шляхів досягнення встановлених результатів по обсягах експорту, країна має вибрати певну маркетингову концепцію експортно-імпортного стратегічного управління. Як систему цілей, принципів і методів управління діяльністю підприємства, орієнтованих на певний спосіб функціонування на ринку щоб задовольнити потреби.

Управління конкурентоспроможністю з маркетинговою орієнтацією – це досягати мети функціонування країни ринковими методами, системи загально визнаних норм і цінностей, які є основою формування принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю країни. Подібні установки можуть бути спрямовані на лідерство, збільшення обсягу продажу, впровадження ефекту масштабу. Країни, орієнтовані завоювати ринок, можуть запропонувати клієнту більші вигоди, ніж конкуренти.

Важлива особливість маркетингової орієнтації в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю є те, що зовнішні фактори (політико-правові, соціальні, економічні, екологічні, природно-географічні, науково-технологічні) стоять в пріоритеті і визначають поведінку внутрішніх факторів [4].

Для функціонування на ринку країн може бути застосований управлінський, розподільний та функціональний вид маркетингу.

Розвиток ринкових процесів в аграрному підприємстві, де поставлено завдання «завоювання» ринку в умовах чистої конкуренції, на сьогодні вимагає розширити сфери застосування управлінського маркетингу.

Так, маркетингова концепція при стратегічному управлінні конкурентоспроможністю агробізнесу країни є сукупністю принципів та цільових засад управління, які орієнтовані на виробництво та реалізацію с/г

продукції залежно від характеру попиту споживачів та стану кон'юнктури ринку. За умови застосування на всіх етапах розробки і реалізації стратегії комплексу сучасних маркетингових принципів, реалізація процедур стратегічного управління конкурентоспроможністю міжнародного агробізнесу стане значно більш ефективною.

Як показує досвід розвинених країн світу, у країнах де маркетингові стратегії управління зовнішньоекономічними зв'язками агробізнесу засновані на кредитуванні, страхуванні, непрямому фінансуванні, гарантуванні угод, консультуванні, наданні інформаційної підтримки для малого та середнього бізнесу, система є цілісною та ефективно стимулює експорт готової продукції і послуг малих і середніх підприємств. Водночас в країнах з перехідною економікою і в таких, що розвиваються, навіть великий бізнес потребує підтримки і системи державного сприяння просуванню конкурентних товарів.

Список використаних джерел:

1. Міжнародний агробізнес: Навч. пос. / За ред. І. Ю. Сіваченка, О. В. Захарченка – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 266 с.
2. Електронний ресурс: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku>.
3. Петрига О. М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник / О. М. Петрига, Т. І. Яворська, Ю. О. Прус; за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. – 498 с.
4. Куденко Н. В. Принципи стратегічного маркетингу / Н. В. Куденко // Вчені записки; відп. ред. А.Ф. Павленко. – 2012. – Вип. 14. – Ч. 1. – С. 125–133.

УДК 338.43:658.5:355.01

*Шаповалов Є. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ ДО ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови функціонування підприємств агротехнічного сервісу характеризуються високим рівнем нестабільності та невизначеності, що пов'язано з впливом воєнних дій, трансформацією економічного середовища, порушенням логістичних зв'язків і посиленням ризиків ведення господарської діяльності. Війна стала одним із ключових факторів дестабілізації економічної системи України, що безпосередньо вплинуло на діяльність підприємств агротехнічного сервісу, які забезпечують аграрний сектор технікою, запасними частинами, ремонтними послугами та технічним супроводом виробничих процесів. У таких умовах особливої актуальності набуває питання адаптації системи економічної безпеки підприємств до нових викликів і загроз.

Економічна безпека підприємства є складною багатофункціональною категорією, яка відображає рівень захищеності підприємства від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Вона визначається як здатність суб'єкта господарювання підтримувати стабільність діяльності, ефективно використовувати ресурси, забезпечувати фінансову стійкість та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2]. У сучасних умовах економічна безпека повинна розглядатися не лише як система захисту від ризиків, а і як інструмент стратегічного управління підприємством, спрямований на забезпечення його довгострокового розвитку.

Воєнні виклики створили для підприємств агротехнічного сервісу низку загроз, серед яких найбільш критичними є руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, дефіцит паливно-енергетичних ресурсів, зростання цін на техніку та комплектуючі, порушення каналів постачання, нестача кваліфікованих кадрів, фінансова нестабільність і зниження платоспроможності споживачів. Значний вплив також мають інфляційні процеси, валютні коливання та зростання витрат на забезпечення безпеки працівників і майна підприємства. За таких умов система економічної безпеки повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на швидке реагування на кризові явища.

Наукові дослідження свідчать, що ефективне забезпечення економічної безпеки можливе лише за умови комплексного підходу до управління ризиками. Основними складовими економічної безпеки підприємства визначають фінансову, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну, інституційно-правову, екологічну та захисну компоненти [2]. Саме їх взаємодія формує цілісну систему безпеки підприємства, яка дозволяє підтримувати стабільність функціонування в умовах зовнішніх загроз. Для підприємств агротехнічного сервісу особливого значення набувають фінансова та техніко-технологічна складові, оскільки ефективність їх діяльності безпосередньо залежить від наявності ресурсів, технічного забезпечення та стабільності господарських процесів.

Важливим напрямом адаптації системи економічної безпеки є впровадження механізмів стратегічного управління ризиками. У сучасних умовах підприємства повинні здійснювати постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, аналізувати фактори ризику, оцінювати ймовірність кризових ситуацій та розробляти сценарії реагування на них [1]. Одним із ефективних інструментів забезпечення економічної безпеки є створення системи превентивного управління, яка передбачає прогнозування можливих загроз та формування резервів ресурсів для мінімізації негативних наслідків кризових явищ.

Особливої уваги потребує фінансова складова економічної безпеки підприємств агротехнічного сервісу. В умовах воєнного стану підприємства стикаються зі зростанням витрат, нестачею обігових коштів, проблемами кредитування та зниженням інвестиційної активності. Для забезпечення фінансової стійкості необхідним є удосконалення системи фінансового планування, диверсифікація джерел фінансування, оптимізація структури витрат і формування фінансових резервів. Науковці наголошують, що фінансова безпека є базовою складовою економічної безпеки, оскільки саме вона

забезпечує ефективне використання ресурсів та здатність підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам [1].

Не менш важливим напрямом адаптації є цифровізація управлінських процесів і впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем обліку та моніторингу дозволяє підприємствам підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та знизити ризики втрати інформації. У воєнних умовах інформаційна безпека набуває особливого значення, оскільки зростає загроза кібератак, витоку комерційної інформації та порушення функціонування електронних систем управління.

Важливою умовою забезпечення економічної безпеки підприємств агротехнічного сервісу є також формування ефективної кадрової політики. Воєнний стан спричинив значне скорочення трудового потенціалу через мобілізацію населення, міграційні процеси та психологічне навантаження на працівників. У зв'язку з цим підприємства повинні впроваджувати заходи щодо збереження кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації персоналу, створення безпечних умов праці та мотивації працівників до ефективної діяльності.

Суттєве значення для адаптації системи економічної безпеки має використання системного та ризик-орієнтованого підходів до управління підприємством. Наукові дослідження пропонують поетапне формування системи економічної безпеки, яке включає оцінку структури капіталу, аналіз факторів впливу, визначення рівня ризиків, розробку механізмів реагування та перевірку ефективності впроваджених заходів [3]. Такий підхід дозволяє підприємствам своєчасно виявляти слабкі місця у системі управління та оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, адаптація системи економічної безпеки підприємств агротехнічного сервісу до воєнних викликів є необхідною умовою забезпечення їх стабільного функціонування та розвитку. Ефективна система економічної безпеки повинна ґрунтуватися на комплексному управлінні ризиками, фінансовій стійкості, цифровізації управлінських процесів, удосконаленні кадрової політики та впровадженні сучасних механізмів моніторингу загроз. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню адаптивності підприємств до кризових умов, зміцненню їх конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку аграрного сектору в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Богданюк, І. Механізми формування та підтримки економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2024. (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14195847>.
2. Калініченко, О. В. Формування системи економічної безпеки підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку діяльності підприємств в Україні : теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрая», 2022. 180 с. С. 137-143. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a45340dd-d734-45df-abd4-d80692eed008/content>.
3. Сисоліна, Н., Савеленко, Г., Сисоліна, І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*, 2024. (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>.

*Шапошнік І. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

У сучасних умовах функціонування економіки України аграрний сектор залишається однією з ключових галузей, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частину експортного потенціалу та створює передумови для соціально-економічного розвитку сільських територій. Разом із тим, трансформаційні процеси в економіці, глобальні виклики, воєнний стан, нестабільність фінансового середовища, зміни клімату та посилення конкурентної боротьби потребують пошуку нових підходів до забезпечення ефективного функціонування підприємств агробізнесу. За таких умов особливої актуальності набуває проблема інвестиційного забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств, оскільки саме інвестиції є основою технологічного оновлення, модернізації виробництва та впровадження інноваційних рішень.

Сталий розвиток підприємств агробізнесу передбачає досягнення збалансованого поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У сучасній практиці господарювання це означає необхідність забезпечення стабільного економічного зростання підприємств одночасно зі збереженням природних ресурсів, підвищенням рівня зайнятості населення, розвитком сільських територій та мінімізацією негативного впливу на навколишнє середовище. Саме тому інвестиційне забезпечення повинно орієнтуватися не лише на отримання короткострокового фінансового результату, а й на досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку агробізнесу [1].

Наукові дослідження підтверджують, що інвестиційне забезпечення аграрного сектору є складною системою взаємопов'язаних механізмів, інструментів, ресурсів та організаційно-економічних заходів, спрямованих на формування, залучення та ефективне використання інвестиційних ресурсів. У сучасних умовах інвестиційна діяльність підприємств агробізнесу повинна базуватися на принципах інноваційності, ресурсозбереження, екологічної орієнтації та соціальної відповідальності. Важливу роль у цьому процесі відіграє концепція циркулярної економіки, яка передбачає ефективне використання ресурсів, мінімізацію відходів та повторне використання матеріалів у виробничому процесі. Дослідники наголошують, що саме інвестиції у циркулярні практики є важливим напрямом досягнення сталого розвитку аграрного сектору та забезпечення його конкурентоспроможності [2].

Сучасний стан інвестиційного забезпечення підприємств агробізнесу характеризується низкою проблем. Насамперед спостерігається недостатній рівень капіталовкладень у розвиток аграрного виробництва, що зумовлено

високими ризиками господарської діяльності, нестабільністю економічного середовища, недосконалістю інституційного забезпечення та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Значна частина аграрних підприємств змушена здійснювати інвестиційну діяльність переважно за рахунок власних коштів, що суттєво обмежує можливості реалізації масштабних інноваційних проєктів. Науковці відзначають, що дефіцит капітальних інвестицій є постійною проблемою аграрного сектору України, а рівень валового накопичення основного капіталу залишається недостатнім для забезпечення сталого економічного зростання [3].

Особливої актуальності проблема інвестиційного забезпечення набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України. Руйнування виробничої інфраструктури, зменшення обсягів іноземного інвестування, порушення логістичних ланцюгів та підвищення рівня ризиків негативно впливають на інвестиційну активність у сфері агробізнесу. Водночас саме аграрний сектор залишається одним із найбільш перспективних напрямів для залучення інвестицій у процесі відновлення економіки держави. Це зумовлено високим природно-ресурсним потенціалом України, значними можливостями розвитку переробної галузі, цифрових технологій, органічного виробництва та альтернативної енергетики.

Важливим напрямом забезпечення сталого розвитку підприємств агробізнесу є інвестування у впровадження інноваційних технологій. Сучасне аграрне виробництво потребує використання цифрових систем управління, точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, енергоощадних технологій та сучасної сільськогосподарської техніки. Інвестиції в інновації сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках. Крім того, інноваційний розвиток дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати стійкість до кризових явищ.

Не менш важливим є екологічний аспект інвестиційного забезпечення. У сучасних умовах підприємства агробізнесу повинні орієнтуватися на впровадження екологічно безпечних технологій, зменшення використання природних ресурсів, скорочення викидів забруднюючих речовин та розвиток відновлюваної енергетики. Інвестиції у системи зрошення, енергоефективне обладнання, органічне виробництво, біоенергетику та переробку аграрних відходів сприяють формуванню екологічно орієнтованої моделі розвитку аграрного сектору. Дослідники підкреслюють, що розвиток ресурсозберігаючих та інклюзивних моделей агробізнесу є важливою умовою досягнення цілей сталого розвитку та підвищення рівня продовольчої безпеки країни.

Соціальна складова сталого розвитку також безпосередньо пов'язана з ефективністю інвестиційного забезпечення агробізнесу. Інвестиції у розвиток сільських територій, створення нових робочих місць, підвищення рівня оплати праці, розвиток соціальної інфраструктури та професійної освіти сприяють покращенню якості життя населення та забезпечують соціальну стабільність у сільській місцевості. Особливого значення набуває підтримка малих та середніх

агропідприємств, які відіграють важливу роль у розвитку місцевих громад та забезпеченні зайнятості населення.

Ефективне інвестиційне забезпечення сталого розвитку підприємств агробізнесу потребує формування сприятливого інвестиційного клімату. Для цього необхідним є удосконалення державної інвестиційної політики, забезпечення стабільності законодавства, розвиток фінансово-кредитної системи, створення механізмів страхування інвестиційних ризиків та активізація державно-приватного партнерства. Важливим завданням також є розширення доступу аграрних підприємств до грантових програм, міжнародних фінансових ресурсів та програм підтримки інноваційного розвитку.

Отже, інвестиційне забезпечення виступає стратегічною основою сталого розвитку підприємств агробізнесу. Саме ефективне формування та використання інвестиційних ресурсів створює передумови для модернізації аграрного виробництва, підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення екологічної безпеки та соціального розвитку сільських територій. У сучасних умовах пріоритетними напрямками інвестування повинні стати інноваційні технології, цифровізація агробізнесу, розвиток екологічно орієнтованого виробництва, підтримка інклюзивного розвитку сільських територій та забезпечення ресурсоефективності аграрного сектору. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню стійкої та конкурентоспроможної системи агробізнесу України в умовах сучасних викликів та післявоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел:

1. Степаненко, С. Сучасний стан інвестиційного забезпечення інклюзивного розвитку суб'єктів агробізнесу. *Економічний простір*, 2023. (185), 43-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-8>.
2. Стоянова-Коваль С., Слуцький Є. Інструменти інвестиційного забезпечення розвитку аграрного сектору в умовах циркулярної економіки // *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-75>.
3. Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф., Драган О. О., Ткаченко К. В. Інвестиційне забезпечення аграрного сектора економіки України у довоєнний та повоєнний періоди. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 6–26. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-181-1-6-26>.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції

22 квітня 2026 р.

Науковий редактор – Зайченко В.В.
Технічний редактор – Сисоліна Н.П.
Комп'ютерний набір і верстка – Онищук О.В.
Дизайнер обкладинки – Чумаченко О.С.