



МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



**III ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ ЗДОБУВАЧІВ
ВИЩОЇ ОСВІТИ
ТА МОЛОДИХ УЧЕНИХ**

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**МИКОЛАЇВ
19-21 БЕРЕЗНЯ 2025 Р.**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Матеріали
III Всеукраїнської науково-практичної конференції
здобувачів вищої освіти та молодих учених

м. Миколаїв, 19-21 березня 2025 р.

Миколаїв
2025

УДК 005:336:351(06)

Конференцію зареєстровано в УкрІНТЕІ (посвідчення № 670 від 02 грудня 2024 р.).

Рекомендовано до друку рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету (протокол №6 від 21.02.2025 р.).

Редакційна колегія:

Голова оргкомітету

ШЕБАНІНА О.В. – д-р екон. наук, професор, декан факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету.

Члени оргкомітету

БУРКОВСЬКА Анна, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету.

ВИКЛЮК Мар'яна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету імені І.Франка.

ДАВИДЕНКО Надія, д-р екон. наук, професор, декан факультету фінансів та цифрових технологій Державного податкового університету.

ДРОБІТЬКО Антоніна, д-р с.-г. наук, професор, проректорка з наукової роботи Миколаївського національного аграрного університету.

КАМАШЕВ Анатолій, начальник фінансового відділу Шевченківської сільської ради Миколаївського району Миколаївської області.

КУЦЕНКО Катерина, заступник директора з економічних питань ОКП «Миколаївоблтеплоенерго».

МИНІВ Роман, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького.

ПЕТРЕНКО Вадим, Університет прикладних наук Вайєнштефан-Тріздорф (Hochschule Weihenstephan-Triesdorf)

ПИЛИПЕНКО Олег, голова Шевченківської сільської ради Миколаївського району Миколаївської області.

ПОЛТОРАК Анастасія, д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету.

ПОТРИВАЄВА Наталя, д-р екон. наук, професор, завідувачка науково-дослідного відділу Миколаївського національного аграрного університету.

ПРОКОПЕНКО Наталія, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки, фінансів та аудиту ПВНЗ «Європейський університет».

СТАМАТ Вікторія, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету.

СУХОРУКОВА Анна, канд. наук з держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету.

ТОРОПЕНКО Наталя, голова ФГ «УДАЧА Агро».

ФЕДОССЄВА Ганна, д-р екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету.

ХАЛАЙ Олена, керівник приватного підприємства «Злагода-2018».

ХАЛАТУР Світлана, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського державного аграрно-економічного університету.

Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Миколаїв; 19-21 березня 2025 р. Миколаїв : МНАУ, 2025. 183 с.

У збірнику опубліковано тези доповідей на III Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності», на якій обговорювались питання розвитку сучасної парадигми управління в умовах європейської інтеграції, соціокультурних, освітніх та правових аспектів соціального управління, регіональний та галузевий підходи управління соціально-економічними системами, особливості застосування інформаційних технологій управління бізнесом в умовах глобальної макроекономічної нестабільності, фінансового менеджменту і стратегічного управління ризиками в умовах глобальної нестабільності, інноваційних підходів до управління людськими ресурсами в епоху змін.

Відповідальність за достовірність наведених у доповідях даних та тверджень несуть їх автори. Стиль і оформлення авторів збережені.

УДК 005:336:351(06)

© Миколаївський національний
аграрний університет, 2025

ЗМІСТ

Башинська Ю. І. «Зелений курс» як стимул економічного розвитку територіальних громад Західного макрорегіону України в умовах війни.....	8
Благорозумна В. В. Впровадження блокчейн технологій для забезпечення фінансової безпеки.....	11
Булгаков Г. А. Модернізація митної політики України відповідно до вимог ЄС....	15
Білецький З. Т. Загальні положення теорії управління ризиками проєкту.....	18
Борщовська А. С. Аналіз сфер управління діяльністю ТОВ «Захід-Агро МХП»....	21
Булич М. А. Розвиток виробництва продукції підприємств АПК у контексті забезпечення продовольчої безпеки.....	26
Вевдюк Н. О. Розвиток сервісів для маркетологів, що пропонуються дослідницькими компаніями України	29
Вишневський О. О. Застосування теорії ігор у моделюванні конкурентних стратегій підприємств	32
Вітвіцький А. А. Управління ризиками інвестиційних проєктів як фактор підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.....	36
Головацька А. М. Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління.....	38
Гетманцева К. С. Емерджентна економіка: виклики та можливості для управління в умовах глобальних змін	40
Гнатюк Р. Ю. Цифровізація управлінських процесів у контексті глобалізації економіки	42
Гардус М. В. Управління відновлюваною енергетикою у поствоєнному відновленні України	44
Гриценко О. О., Попов А. В. Цифрові інструменти в управлінні кадрами: оптимізація через технології	48
Дяченко А. Р. Управління ефективністю виробництва у галузі рослинництва	51
Дрозд О. Т. Корпоративна культура у системі управління людськими ресурсами	54
Зерницька К. О. Цифровізація податкової системи: виклики та перспективи для України.....	57
Зінчук Д. Р. Ситуаційний підхід до мінімізації ризиків управлінських рішень	59
Зволінський О. А. Трансформація ринків праці в ринковій економіці: виклики для управлінців	62
Ізбаш В. М. Криптовалюта та її вплив на рівень фінансової безпеки держави	64
Ільків Р. Сучасні стратегії фінансового менеджменту: адаптація до динамічного економічного середовища.....	67
Коваленко Ю. О. Виклики та ризики управління брендом через соціальні медіа ..	70
Клименко Д. О. HR-тренди у взаємодії з персоналом підприємства: інноваційний аспект	73
Котигорох А. Л. Фінансовий менеджмент і стратегічне управління ризиками в умовах глобальної нестабільності	77

Кулик А. Я. Персонал як складова виробничої діяльності.....	80
Куп'як Н. В. Маркетингові інструменти як фактор безпечного розвитку агропромислових підприємств.....	83
Левицький М. В. Організаційно-управлінський механізм антикризового управління підприємництвом на прикладі «Епіцентр К» та «Нова Пошта»	86
Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В. Комплексні інформаційні рішення для управління економічною безпекою бізнесу.....	89
Лешко В. Р. Інформаційне забезпечення інноваційних процесів як ключовий фактор економічної безпеки аграрних підприємств.....	93
Лизак М. П. Діджиталізація фінансового менеджменту як відповідь на виклики глобальної економічної нестабільності.....	96
Литвин А. Л. Трансформація глобальних ринків через цифрові платформи: можливості та виклики.....	99
Мельниченко Р. В. Проблеми розвитку маркетингових досліджень в Україні на ринку молочної продукції.....	102
Майор Р. В. Ризики українських ІТ-компаній в умовах нестабільної економіки...	104
Макаревич О. Ю. Розробка заходів щодо впровадження сучасних методів ухвалення управлінських рішень у систему управління підприємством.....	107
Микитин Н. Д. Управління ризиками інвестування в цінні папери.....	109
Морозова А. Р. Фінансова безпека підприємств в умовах невизначеності.....	112
Мельник Н. О. Трансформація маркетингового менеджменту в епоху цифровізації.....	115
Муцик А. Антикризовий фінансовий менеджмент в умовах нестабільного зовнішнього середовища.....	118
Олеярнік О. О. HR – діджиталізація в організаціях	121
Поліщук Ю. А. Використання європейських практик у процесі розвитку системи управління середньою освітою в Україні.....	123
Пелюшкевич А. С. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі.....	126
Пінак Т. А. Глобальні тенденції розвитку персоналу в умовах сучасної економіки.....	129
Рагуліна А. О. Тіньова економіка та податкові правопорушення: методи боротьби з ухиленням від сплати податків.....	131
Речевський В. О. Фінансове планування на підприємстві та антикризове управління.....	134
Сіренко І. О., Тараненко Я. І. Платформи для інтеграції постачальників: ефективність управління постачанням за допомогою інформаційних систем.....	137
Саркова А. М. Методи стратегічного аналізу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.....	140
Сліпецький В. М. Політико-економічний ризик у системі ризик-менеджменту....	143

Сотникова А. В. IT-рішення для підтримки сталого розвитку бізнесу в умовах економічної нестабільності	146
Таранець Є. О. Фінансова стійкість аграрних підприємств у контексті впровадження сталих практик землекористування.....	150
Tisnovets K. V. Managing of competitiveness of a domestic enterprise in the context of European integration.....	153
Хомич А. М. Розвиток технологій маркетингових досліджень на ринку майонезу в Україні.....	157
Чистякова Д. Д. Різновиди страхування у державах-членах ЄС	161
Чижевська Л. С. Цифровізація страхового права: правові аспекти онлайн-страхування.....	164
Чемерис М. Б. Роль лідерства в трансформації управлінських парадигм в умовах європейської інтеграції.....	167
Шніцар Н. О. Управління інвестиційною діяльністю підприємства.....	171
Вовк М. С. Антикризові заходи в системі податкового стимулювання бізнесу в Україні.....	174
Саламін А. М., Кравчук Ю. О. Концепція правового регулювання податкових процесів в Україні.....	177
Топорков В. К. Особливості реалізації інвестиційних процесів у будівельній галузі.....	180

«Зелений курс» як стимул економічного розвитку територіальних громад Західного макрорегіону України в умовах війни

Башинська Ю. І.,

канд. екон. наук, старший науковий співробітник відділу
регіональної екологічної політики та природокористування
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього»
НАН України, м. Львів

Анотація: В умовах воєнного стану в Україні та водночас з євроінтеграцією гостро постає питання економічного відновлення громад на засадах сталого розвитку. Саме «Європейський зелений курс», як головний законодавчий орієнтир Європейського Союзу визначає засади активного переходу країн-членів ЄС та країн-кандидатів на членство в ЄС до сталого розвитку та трансформації всіх основних сфер господарства. Територіальні громади як ключові виконавці змін на місцях повинні впроваджувати ці необхідні зміни найбільш ефективно та економічно вигідно для свого розвитку. Головними стимулами економічного розвитку територіальних громад відповідно до «Європейського зеленого курсу» є перехід на економіку замкнутого циклу, з впровадженням відновлюваних джерел енергії, різні види яких є доступними та доцільними до використання у всіх громадах України.

Ключові слова: «Європейський зелений курс», регіон, економіка, сталий розвиток.

«Європейський зелений курс» доцільно розглядати як один з каталізаторів економічного розвитку українських територіальних громад в умовах війни. Повномасштабна війна в Україні, що триває вже більше трьох років, створює безпрецедентні виклики для територіальних громад України.

Разом з цим, труднощі можна також розглядати, як можливість для зростання та відновлення економіки на засадах сталого розвитку, зокрема для тилкових регіонів країни. Європейська зелена угода (EGD) [1], наріжний камінь стратегії Європейського Союзу щодо досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, може стати стимулом для економічного розвитку громад Західного макрорегіону України. «Європейський зелений курс» не лише узгоджується з глобальними цілями сталого розвитку, але й відповідає міжнародним зобов'язанням України в сфері екологічних та економічних перетворень на шляху до євроінтеграції.

EGD представляє всеохоплюючу дорожню карту, яка визначає пріоритетність екологічних інвестицій, сприяння економіці замкнутого циклу, розвитку відновлюваної енергетики та впровадження екологічно безпечних інновацій. Для українських територіальних громад, які борються з економічними наслідками війни, принципи, закладені в EGD, можуть

служувати стратегічною основою для відновлення та стійкості в кількох важливих напрямках розвитку господарства одночасно. Використовуючи європейські зелені ініціативи, вже сьогодні громади Західного макрорегіону України можуть стимулювати місцеву економіку, створювати нові робочі місця та підвищувати якість життя населення, а також сприяти виконанню міжнародних кліматичних зобов'язань України.

Важливо, що однією з найнагальніших потреб українських громад під час війни є відновлення пошкодженої чи знищеної інфраструктури, зокрема в енергетиці. Фінансові механізми ЄС, пов'язані з EGD, можуть забезпечити суттєве фінансування для проектів з відновлення, що мають на меті сталий розвиток громад. Інвестиції у відновлювані джерела енергії, такі як сонячна, вітрова, геотермальна, малі ГЕС створюють можливості для досягнення енергетичної незалежності громад Західного макрорегіону України, одночасно зменшуючи залежність від викопного палива. Громади можуть залучити фінансові ресурси на створення мікромереж, що працюють на відновлюваних джерелах енергії, забезпечуючи стабільне енергопостачання в часи невизначеності у зв'язку зі значними пошкодженнями та руйнуваннями енергетичної системи України росією. Крім того, стимулювання місцевого виробництва зелених технологій могло б підвищити економічну активність і створити нові робочі місця в громадах.

Доцільно взяти до уваги, що перехід до економіки замкнутого циклу є важливим аспектом EGD, який може бути особливо корисним стимулом економічного зростання для українських громад. Пропагуючи такі практики, як сортування, переробка, утилізація відходів і стале сільське господарство, громади можуть зменшити кількість нагромаджених відходів, видобувати з них біогаз та оптимізувати використання ресурсів. Цей перехід може відкрити нові шляхи для підприємництва, заохочуючи місцеві підприємства до інновацій у сферах створення екологічних продуктів і послуг. Розвинуте сільське господарство в громадах Західного макрорегіону України на достатньо високому рівні сприяє інтеграції сталих європейських практик, тим самим підвищуючи стійкість до перебоїв у логістиці поставок, спричинених війною.

Крім того, розвиток екотуризму може стати життєво важливим економічним двигуном для постраждалих регіонів. Коли громади відновлюються, вони можуть використовувати природно-географічні особливості та культурну спадщину, зосереджуючись на сталому туризмі. EGD заохочує збереження біорізноманіття та екосистем, елементів, які можуть привабити екологічно свідомих мандрівників. Розвиваючи екологічно чисті туристичні ініціативи, місцеві громади можуть отримувати прибуток, одночасно сприяючи збереженню та повазі до своїх унікальних природних і культурно-історичних ресурсів.

Взаємодія з партнерами з ЄС має вирішальне значення для реалізації потенціалу EGD в українському контексті. Спільні ініціативи можуть сприяти

передачі знань, технологій, дозволяючи українцям впроваджувати найкращі практики сталого розвитку та інновацій в своїх громадах. Створення мереж співпраці з європейськими університетами та дослідницькими установами могло б посилити місцевий потенціал для вирішення екологічних проблем, одночасно сприяючи економічному зростанню.

Отже, можна зробити висновки, що «Європейський зелений курс» за умови ефективного застосування може стати для українських територіальних громад багатofункціональною основою для відновлення та інновацій у час війни і у післявоєнний період. Надаючи пріоритет зеленим інвестиціям, розвиваючи відновлювану енергетику, сприяючи сталим практикам і охоплюючи екотуризм, ці громади можуть прокласти шлях до сталого, енергонезалежного майбутнього.

Список використаних джерел:

1. European Green Deal policies and sustainability. Available at: <https://egd-report-2023.unsdsn.org/european-green-deal-policies-and-sustainability/>

Annotation: In the conditions of martial law in Ukraine and at the same time with European integration, the issue of economic recovery of communities on the basis of sustainable development is acute. It is the "European Green Deal", as the main legislative guideline of the European Union, that defines the principles of the active transition of EU member states and candidate countries for EU membership to sustainable development and transformation of all major sectors of the economy. Territorial communities, as key executors of changes on the ground, must implement these necessary changes most effectively and economically beneficially for their development. The main incentives for the economic development of territorial communities in accordance with the "European Green Deal" are the transition to a circular economy, with the introduction of renewable energy sources, various types of which are accessible and appropriate for use in all communities of Ukraine.

Keywords: "European Green Deal", region, economy, sustainable development.

ДК 336.74:004.738.5(043.2)

Впровадження блокчейн технологій для забезпечення фінансової безпеки

Благорозумна В.В.,

здобувач вищої освіти факультету менеджменту,
Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв, Україна

Анотація: Досліджено впровадження блокчейн-технологій для забезпечення фінансової безпеки. Розглянуто основні переваги використання блокчейну у фінансовому секторі, зокрема підвищення рівня захисту транзакцій, зменшення ризиків шахрайства та кібератак, а також зниження витрат на фінансові операції. Проаналізовано виклики, з якими стикається ця технологія, включаючи питання безпеки даних, масштабованості та регулювання. Окреслено перспективи використання блокчейну для покращення фінансової системи, зокрема в умовах війни в Україні.

Ключові слова: блокчейн, фінансова безпека, криптовалюта, децентралізація, цифрові транзакції, фінансові технології, кібербезпека, банківський сектор, регулювання.

У сучасному світі спостерігається швидкий розвиток інноваційних технологій та їх інтеграція в різні сфери суспільного і економічного життя країн. Підвищення рівня безпеки фінансових операцій і транзакцій забезпечується завдяки технології блокчейн, яка допомагає зменшити ризики шахрайства, хакерських атак і дезінформації. Це, в свою чергу, підвищує ефективність фінансової системи в цілому. Однією з основних переваг використання блокчейну в банківському секторі є прискорення платежів за певними операціями та зниження витрат на транзакції. Однак, в умовах війни в Україні виникає потреба в ефективному проведенні фінансових і банківських операцій, що створює додатковий імпульс для більш широкого застосування блокчейн-технологій у цих сферах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що сьогодні ми перебуваємо на третьому етапі цифровізації, який пов'язаний із розширенням використання цифрових валют і технології блокчейн у глобальній економіці. Лише після 2014 року в економічній літературі почали з'являтися роботи, присвячені технології блокчейн. Серед вітчизняних та іноземних науковців, які вивчали особливості використання блокчейну, можна виокремити: Д. Аппелбаума, Л. А. Уотсона, Р. Ваттенгофера, Р. О. Гартінгера, Дж. Даї, М. Іансіті, Дж. Г. Койна, К. Лахані, О. В. Мельниченка, Р. А. Неменя, В. С. Олійника, В. О. Осмятченка, К. І. Редченка, Н. Рюкесгойзера, М. Свана, Д. Тапскотта, Н. Л. Шишкову, Н. Л. Ющенка та інших.

Метою дослідження є аналіз поточного стану технологій блокчейн у контексті їх використання для забезпечення фінансової безпеки, визначення основних переваг впровадження блокчейн-технологій у фінансовому секторі, а також оцінка викликів та ризиків, що супроводжують цей процес.

Технологія блокчейн діє як публічний цифровий реєстр, який захищений від несанкціонованого доступу, і зберігає записи транзакцій в загальнодоступних або закритих однорангових мережах. Реєстр, розподілений по всіх вузлах мережі, продовжує історію транзакцій активів між одноранговими (у тому ж порядку) вузлами мережі у вигляді інформаційних блоків. Усі схвалені блоки транзакцій з'єднані в ланцюжок, від першого блоку до останнього доданого блоку [1].

Технологія блокчейн забезпечує вищий рівень безпеки інформації порівняно з традиційними системами кодування. Усі завершені транзакції зберігаються в мережі, що створює незмінний зашифрований запис, який залишається в системі назавжди. Відсутність центральної бази даних у блокчейн-системі ускладнює хакерам визначення моменту для потенційних атак на найважливішу інформацію. Функціонування без централізованої панелі управління знижує ризик системних збоїв у разі кібератак, оскільки атака на одного користувача не паралізує всю мережу.

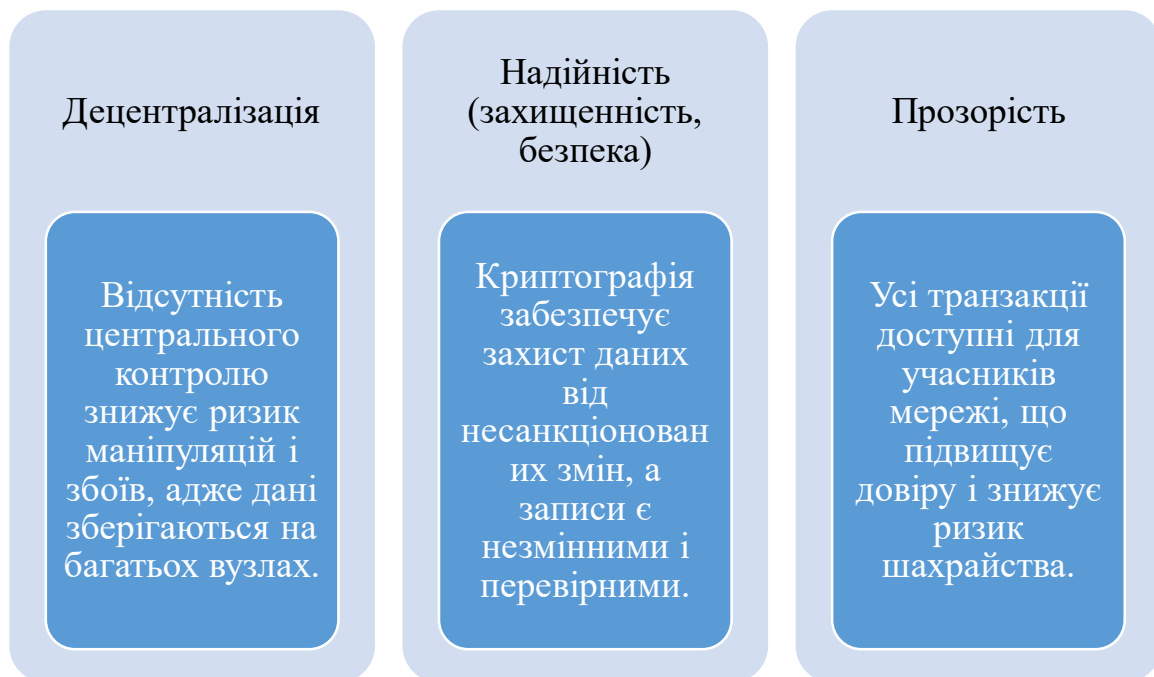


Рис. 1. Основні переваги блокчейн-технології [3]

Ще одним важливим аспектом впровадження блокчейну є те, що традиційні моделі обслуговування включають посередників, що може призвести до підвищення транзакційних витрат. Блокчейн, навпаки, має потенціал знизити ці витрати, зокрема завдяки децентралізованому обліку, що дозволяє комерційним організаціям проводити транзакції в режимі реального часу.

Незважаючи на потенціал блокчейн, він має також свої ризики та виклики. Одним із найбільших ризиків є безпека даних. Хоча блокчейн захищає дані від змін, він не завжди забезпечує конфіденційність. Крім того, відомі випадки, коли зловмисники змогли зламати блокчейн. Інший виклик полягає в тому, що блокчейн ще не є повністю зрілою технологією та потребує подальшого розвитку і вдосконалення. Деякі питання, такі як масштабування та взаємодія зі старішими системами, ще потребують вирішення. Таким чином, нова технологія відкриває широкий спектр можливостей для впровадження, зокрема завдяки двом основним перевагам: зменшенню потреби в посередниках та підвищенню ефективності процесів. Це, в свою чергу, може суттєво підвищити безпеку і ефективність щоденних фінансових операцій, платежів і коригувань у банківській системі [2].

Отже, використання технології блокчейн на фінансових ринках може забезпечити вищий рівень довіри між учасниками транзакцій, збільшити швидкість транзакцій, зменшити транзакційні витрати та запобігти шахрайству та корупції. Проте, незважаючи на збільшення фінансових установ, що використовують цю технологію, існують і значні недоліки. Основними проблемами є низька окупність інвестицій, відсутність чіткого регулювання, неоднозначність позицій регуляторів, а також питання конфіденційності та шифрування даних. Держава має відігравати ключову роль у регулюванні блокчейн-технологій, оскільки їх швидкий розвиток може загрожувати економічній стабільності, особливо в контексті появи «приватних» валют. Це підкреслює необхідність подальших досліджень, зокрема у сфері державного управління.

Список використаних джерел:

1. Денис О., Делас В. Перспективи використання технології блокчейн на фінансових ринках. *Чорноморські економічні дослідження*. 2019. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_45_28
2. Чмерук Г. Вплив технології блокчейн на трансформацію фінансових відносин суб'єктів господарювання. *Проблеми системного підходу в економіці*. URL: https://www.researchgate.net/publication/360868188_POTENCIAL_VIKORISTANNA_BLOKCEJN_TEHNOLOGIJ_NA_FINANSOVOMU_RINKU
3. Солодовнік О. О., Докуніна К. І. Технологія блокчейн: сутність та перспективи використання в системі державних фінансів України. *Бізнес інформ*. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-126-131>.

Annotation: The implementation of blockchain technologies to ensure financial security has been studied. The main advantages of blockchain in the financial sector are considered, including increased transaction security, reduced risks of fraud and cyberattacks, and lower financial transaction costs. The challenges faced by this technology, including data security, scalability, and regulatory issues, are analyzed. The prospects for using blockchain to improve the financial system, especially in the context of the war in Ukraine, are outlined.

Keywords: blockchain, financial security, cryptocurrency, decentralization, digital transactions, financial technologies, cybersecurity, banking sector, regulation.

Науковий керівник:

Федосєєва Г.С.

д-р екон. наук,

доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 351.756(043.2)

Модернізація митної політики України відповідно до вимог ЄС

Булгаков Г.А.,

здобувач вищої освіти факультету менеджменту
Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв, Україна

Анотація: Досліджено напрямки модернізації митної політики України відповідно до стандартів ЄС. Розглянуто ключові проблеми, що перешкоджають ефективній інтеграції України в європейський економічний простір, зокрема недостатню автоматизацію процедур, корупційні ризики та технічну відсталість митних органів. Проаналізовано позитивну динаміку впровадження електронного декларування та системи «Єдине вікно», а також оцінено рівень гармонізації митного законодавства України з нормами ЄС. Визначено основні виклики, серед яких необхідність подальшого розвитку ІТ-інфраструктури, вдосконалення управління ризиками та посилення міжнародної співпраці.

Ключові слова: митна політика, європейська інтеграція, електронне декларування, гармонізація законодавства, корупційні ризики, управління ризиками, митний контроль, ІТ-інфраструктура, міжнародна торгівля.

В умовах європейської інтеграції України особливої актуальності набуває питання оновлення митної політики відповідно до стандартів ЄС. Існуючі проблеми, такі як недостатня автоматизація митних процедур, наявність корупції та невідповідність технічного оснащення митниць сучасним вимогам, створюють проблеми для ефективної інтеграції України у європейський економічний простір. Необхідність впровадження електронного документообігу, спрощення митних процедур та посилення безпеки міжнародних поставок вимагає системного підходу до реформування митної політики України.

Метою дослідження є дослідження напрямів модернізації митної політики відповідно до вимог ЄС.

Аналіз статистичних даних свідчить про позитивну динаміку у впровадженні електронного декларування в Україні. За період 2021-2023 років частина електронних декларацій зросла з 88% до 96%, що свідчить про поступове наближення до стандартів ЄС, де цей показник становить близько 99% [3]. Однак, Україна все ще має потенціал для вдосконалення у цій сфері, зокрема через оптимізацію процесів обробки та скорочення часу оформлення декларацій.

Важливим аспектом оновлення є впровадження системи «Єдине вікно», яка дозволила зменшити час митного оформлення на 17% на протязі останніх

трьох років. Водночас, існують технічні обмеження та необхідність додаткових інвестицій у IT-інфраструктуру митниць для забезпечення стабільної роботи системи та розширення її функціоналу.

Ще однією важливою складовою є гармонізація митного законодавства України з нормами ЄС. За звітом про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, процес адаптації законодавства оцінюється на рівні 73% [4]. Основні розбіжності залишаються у таких сферах, як класифікація товарів, визначення митної вартості та процедурні стандарти митного контролю. Гармонізація цих норм дозволить не тільки зменшити бар'єри для експорту, але й підвищити рівень захисту внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції та контрабанди.

Удосконалення системи управління ризиками також є пріоритетним завданням для митної служби України. Європейські стандарти передбачають запровадження більш комплексного підходу до оцінки ризиків, що дозволяє скоротити кількість фізичних перевірок вантажів та підвищити точність роботи митних органів. У результаті зменшується кількість корупційних ризиків, які досі є проблемою для митних органів. Україна поступово впроваджує такі підходи, проте повне адаптування до стандартів ЄС потребує додаткових навчальних програм для митників, а також розвитку IT-інфраструктури, що забезпечить швидкий і надійний обмін даними з країнами ЄС.

Крім того, європейські стандарти митної політики передбачають підвищення рівня безпеки міжнародної торгівлі, що вимагає впровадження нових методів контролю, таких як використання системи обміну інформацією SAFE та протоколів, що гарантують швидкий обмін інформацією між державами-членами. Це підвищує захист від контрабанди, фінансових махінацій та незаконного переміщення товарів через кордон. Україна вже співпрацює з ЄС у рамках спільних програм, проте відсутність повної інтеграції з європейськими системами безпеки стримує ефективність цієї ініціативи.

Таким чином, оновлення митної політики України має зосереджуватись на забезпеченні комплексного підходу, що включає автоматизацію процедур, вдосконалення інфраструктури, підвищення рівня безпеки та гармонізацію з європейськими стандартами.

Оновлення митної політики України відповідно до вимог ЄС є дуже важливим процесом, що вимагає комплексного підходу та значних зусиль на всіх рівнях митного управління. Наразі Україна досягла певних успіхів у впровадженні електронного декларування, що сприяло скороченню часу обробки документів та підвищенню прозорості митних операцій, а також розширенні системи «Єдине вікно», яка дозволила більш ефективно взаємодіяти між митними органами та бізнесом. Важливим кроком стало також поступове приведення митного законодавства у відповідність до європейських норм, що сприяє покращенню доступу українських товарів на

ринок ЄС. Однак, попри зростання частки електронних декларацій і позитивні результати гармонізації, велика частина процесів залишається на етапі часткової реалізації. Це вказує на необхідність подальших інвестицій в інфраструктуру, зокрема в ІТ-технології та технічне оснащення митних пунктів, а також на потребу посилення державної підтримки для забезпечення стабільного і системного розвитку митної сфери.

Список використаних джерел:

1. ICI Journals MasterList. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=4032240> (date of access: 05.11.2024).
2. Бережнюк І. Г. Розвиток системи митного регулювання України в умовах розширення міжнародного співробітництва. *Академічні Тексти України*. URL: <https://academic.info/ua/document/0510U000465> (дата звернення: 05.11.2024).
3. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 05.11.2024).
4. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua> (дата звернення: 05.11.2024).

Annotation: The directions for modernizing Ukraine's customs policy in accordance with EU standards have been studied. The key issues hindering Ukraine's effective integration into the European economic space are considered, including insufficient automation of procedures, corruption risks, and the technical underdevelopment of customs authorities. The positive dynamics of the implementation of electronic declaration and the "Single Window" system have been analyzed, along with an assessment of the level of harmonization of Ukraine's customs legislation with EU norms. The main challenges, including the need for further development of IT infrastructure, improvement of risk management, and strengthening of international cooperation, have been identified.

Keywords: customs policy, European integration, electronic declaration, legislative harmonization, corruption risks, risk management, customs control, IT infrastructure, international trade.

Науковий керівник:

Федосєєва Г.С.

д-р екон. наук,

доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 351.756(043.2)

Загальні положення теорії управління ризиками проєкту

Білецький З.Т.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування),
факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

Анотація: Доведено, що аналіз ризиків проєкту здійснюється переважно на етапі доінвестиційної фази, тоді як їх прояви часто спостерігаються на інвестиційній, виробничій та фазі закриття проєкту. Зазначено, що під час реалізації більшості проєктів, особливо складних та довгострокових, часто вносяться зміни, тому важливим аспектом є ефективне управління змінами в процесі виконання проєкту. Зміни трактуються як заміна одного рішення на інше через вплив різноманітних внутрішніх та зовнішніх чинників у процесі розробки та реалізації проєктів.

Ключові слова: аналіз ризиків проєкту, ідентифікація ризиків, аналіз чутливості стійкості проєкту.

Ідентифікація ризиків (якісний аналіз) включає визначення факторів, сфер їх впливу, типів ризиків та етапів проєкту, на яких ризики найбільш ймовірні. Незважаючи на множинність ризиків у кожному проєкті, їх загальна кількість є відносно стандартизованою. Зазвичай змінюються лише кількісні характеристики залежно від масштабу проєкту, країни розташування учасників, рівня державної підтримки та інших факторів.

Аналіз чутливості дозволяє оцінити, як зміна одного або кількох основних параметрів проєкту (наприклад, ціна одиниці продукції, обсяг продажів, процентні ставки за кредитами, витрати на сировину та інші виробничі витрати) може вплинути на ефективність проєкту (вимірювану через чисту приведену вартість).

Перевірка стійкості проєкту передбачає розробку варіантів розвитку проєкту у найгірших можливих умовах для основних учасників проєкту. Проєкт визнається стійким, якщо, незважаючи на всі негативні сценарії, інтереси учасників залишаються захищеними, а можливі негативні наслідки зводяться до мінімуму через створення резервів або компенсацію через страхові виплати [2]. Ступінь стійкості може бути конкретизований через гранично допустимі рівні обсягів виробництва, цін на продукцію та інші параметри.

Для забезпечення ефективного управління ризиками проєкту, всі учасники повинні координувати свої дії, застосовуючи єдині методики аналізу

ризиків та взаємодіяти через спільні процедури щоб досягнути єдиної точки зору.

Практика свідчить, що переговори щодо розподілу ризиків мають таку ж важливість, як і питання, що традиційно є значущими для проєктів. Це такі як ціна, графік платежів тощо.

При розподілі ризиків проєкту між учасниками важливо уникати їх надмірного "перенавантаження" окремих учасників, оскільки це може призвести до того, що вони не зможуть ефективно впоратися і, в результаті, "потягнуть на дно" весь проєкт. Найчастіше вибір учасників проєкту здійснюється його спонсорами [1].

Важливо зазначити, що на інвестиційній і виробничій фазах ризики, пов'язані з фінансуванням, зазвичай аналізуються банком, який надає проєктне фінансування, при цьому консультанти для оцінки фінансових ризиків, як правило, не залучаються.

Інтернаціональний характер проєктів виявляється в тому, що учасники можуть належати до юрисдикцій різних країн або бути міжнародними організаціями. Така інтернаціоналізація проєктів обумовлена глобалізацією економіки, зокрема міжнародним поділом праці, посиленням ролі транснаціональних корпорацій, а також збільшенням впливу міжнародних фінансових інститутів на фінансування проєктів. Велику частину проєктів реалізують у країнах, що розвиваються, де їх фінансування, будівництво, постачання інвестиційного обладнання та технологій, а також збут проєктної продукції здійснюються промислово розвиненими країнами.

Часова віддаленість між моментом ідентифікації ризиків та їх реальним проявом (що може тривати від кількох років до десятиліть) має такі наслідки: окремі ризики можуть не бути врахованими на етапі ідентифікації; виявлені ризики можуть бути оцінені неточно через зміни в зовнішньому середовищі реалізації проєкту; в процесі реалізації проєкту вносяться корективи.

Таким чином, аналіз ризиків проєкту (ідентифікація та оцінка) повинен бути не одноразовою дією на початковому етапі, а постійною функцією, що супроводжує весь проєктний цикл, і реалізується на всіх його етапах.

Отже, урахування міжнародного аспекту є важливим для правильного розподілу ризиків та забезпечення стійкості проєкту на глобальному рівні. Усі учасники повинні співпрацювати за єдиними стандартами і використовувати узгоджені методи аналізу та управління ризиками, що дозволяє уникнути конфліктів та забезпечити ефективність реалізації проєкту.

Список використаних джерел:

1. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами: Навч. посіб. К.: МАУП, 2002. 200 с.
2. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: Підручник. К.: Знання 2010. 560 с.

Annotation: It is proven that the analysis of project risks is carried out mainly at the pre-investment phase, while their manifestations are often observed at the investment, production and closure phases of the project. It is noted that during the implementation of most projects, especially complex and long-term ones, changes are often made. Therefore, an important aspect is the effective management of changes in the process of project implementation. Changes are interpreted as the replacement of one solution with another due to the influence of various internal and external factors in the process of project development and implementation.

Keywords: project risk analysis, risk identification, sensitivity analysis of project sustainability.

Науковий керівник:

Франчук І.Б.

канд. екон. наук,

доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

УДК 339.13

Аналіз сфер управління діяльністю ТОВ «Захід-Агро МХП»

Борщовська А.С.,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

Анотація: У роботі проаналізовано отримані результати практичної діяльності, надано відповідні рекомендації щодо вдосконалення робочих процесів та взаємодії з ринком, висвітлені особисті враження та зроблено висновки з цього досвіду. Розглянуто основні аспекти щодо статусу МХП, його структури та системи управління.

Досліджено сфери управління діяльністю підприємства (які вважають основними), аналізуючи їх проблемні аспекти та оцінюючи ефективність їх функціонування, наведено висновки, які стосуються результатів практики та пропозицій щодо покращення управлінської діяльності у ТОВ "Захід-Агро МХП".

Ключові слова: ТОВ "Захід-Агро МХП", агробізнес, сталий розвиток, цілі, управління, маркетинг, виробництво, експорт, ринок.

ТОВ "Захід-Агро МХП" – найбільший виробник та експортер курятини в Україні. Компанія спеціалізується на виробництві курятини та вирощуванні зернових, а також веде іншу аграрну діяльність (виробництво м'ясо-ковбасних виробів і м'ясних виробів, готових до вживання) [1].

Організація ТОВ "Захід-Агро МХП" зареєстрована 22.06.2010 р. за юридичною адресою: Івано-Франківська обл., місто Рогатин, вул. Шашкевича, корпус А. Керівником організації є Валанчюс Тетяна Олександрівна. На момент останнього оновлення даних 06.02.2024 р. стан організації – не перебуває в процесі припинення

Підприємство має високий рівень соціальної відповідальності, створює нові робочі місця; виплачує конкурентну заробітну плату; інвестує в розвиток соціальної інфраструктури. Місія МХП – бути інноваційною та екологічно відповідальною компанією, що забезпечує людей якісними та безпечними продуктами харчування, впроваджуючи сучасні технології в сільське господарство та розвиваючи сталий агробізнес.

Управління виробничою діяльністю на підприємстві – це комплекс заходів, спрямованих на ефективну організацію, координацію та контроль усіх процесів, пов'язаних із виробництвом продукції. Управління виробничою діяльністю на підприємстві базується на системному підході, що включає планування, ефективну організацію ресурсів та контроль за виконанням технологічних процесів.

Операційне управління в "МХП Захід Агро" є ключовим елементом успішної діяльності компанії, що охоплює весь виробничий цикл від підготовки землі до реалізації готової продукції. Управління виробничою діяльністю в "МХП Захід Агро" являє собою комплексну систему, що поєднує стратегічне планування, оперативне управління, технологічні інновації та ефективну логістику. Компанія активно використовує сучасні технології точного землеробства для оптимізації виробничих процесів та підвищення врожайності [2].

Управління маркетинговою діяльністю підприємства – це комплексний процес, спрямований на формування, реалізацію та контроль маркетингових стратегій, які забезпечують ефективне просування продукції, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій. Управління маркетинговою діяльністю підприємства МХП базується на комплексному підході до просування продукції, формування брендів і побудови ефективної комунікації з цільовими аудиторіями. Маркетингова стратегія "МХП Захід Агро" демонструє комплексний підхід, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Компанія використовує масове виробництво для мінімізації витрат, що дозволяє пропонувати продукцію за конкурентоспроможними цінами. Однією з ключових складових маркетингової діяльності МХП є розвиток власних брендів, серед яких ТМ «Наша Ряба» та «Бацинських», що орієнтовані на різні сегменти споживачів. Маркетингові активності підприємства включають дослідження споживчих уподобань, розробку нових продуктів відповідно до сучасних трендів, а також впровадження програми лояльності. "МХП Захід Агро" розробляє інформаційні матеріали (листівки, брошури), які забезпечують функціональну рекламну політику і можливість отримання достатньої інформації для прийняття рішень клієнтами. Маркетингова стратегія "МХП Захід Агро" є однією з найбільш продуманих і адаптивних у галузі, що дозволяє компанії зберігати конкурентні позиції [3].

Протягом 2019-2025 року підприємство, збільшує акцент на комунікації зі споживачем через мережу Інтернет, включаючи SMM, контент-маркетинг та аналіз даних для персоналізації пропозицій.

Управління персоналом у МХП є важливою складовою стратегією компанії, спрямованою на забезпечення ефективної роботи та розвитку людських ресурсів. В компанії акцентують увагу на підвищенні кваліфікації фахівців, розвитку внутрішнього потенціалу та створенні сприятливого середовища. Одним із основних напрямків є постійне навчання та професійний розвиток персоналу. Управління персоналом МХП також включає створення системи мотивації та оцінки ефективності роботи співробітників. Це забезпечується через систему премій, бонусів, а також можливість кар'єрного зростання для тих, хто досягає високих результатів у своїй роботі.

Загалом, управління персоналом у МХП спрямоване на створення стабільної та мотивованої команди, яка може ефективно реалізовувати

стратегії компанії, підтримуючи високий рівень продукції. «Захід-Агро МХП» має дивізіональну організаційну структуру. Це означає, що підрозділи холдингу (агropідприємства) формуються за географічним принципом. МХП активно інвестує в навчання та розвиток своїх співробітників, пропонуючи різноманітні програми підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. Мотивація та залучення персоналу є пріоритетом для МХП. Компанія створює умови для задоволення потреб, включаючи, не лише конкурентоспроможну заробітну плату, але й різноманітні соціальні пільги, програми медичного страхування, можливості для навчання та розвитку, а також визнання досягнень співробітників. Корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною частиною стратегії МХП, що відображає прагнення компанії до сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Управління конкурентоспроможністю МХП є багатогранним процесом, який охоплює різні аспекти діяльності компанії. МХП прагне до лідерства на ринку, постійно вдосконалюючи свої виробничі та управлінські процеси. Компанія активно інвестує в інновації, впроваджуючи сучасні технології у виробництво та логістику. Одним із ключових факторів конкурентоспроможності МХП є вертикальна інтеграція, яка дозволяє контролювати весь цикл виробництва – від вирощування зерна до реалізації готової продукції. Це забезпечує високу якість продукції та ефективне управління витратами.

При визначенні стратегії бізнесу «Захід-Агро МХП», було досліджено, що ця компанія поєднує у собі усі три базові стратегії які пропонує М.Портер [4]. За стратегією «Лідерство за витратами «Захід-Агро МХП» зосереджується на зниженні витрат у виробництві курятини та зернових. За стратегією «Диференціація» компанія створює унікальну спеціальність в своїх продуктах. «Захід-Агро МХП» вирощує екологічно чисті зернові, які відповідають високим стандартам якості. За стратегією «Фокусування» компанія спрямує свої зусилля на вирощування спеціалізованих сортів зернових культур та для виробництва органічних продуктів, а також зосереджується на виробництві зернових для екологічно свідомих споживачів, які цінують якість і сталий розвиток.

Щоб удосконалити діяльність підприємства, слід враховувати його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози на ринку. Ось кілька пропозицій, які на нашу думку потрібні для удосконалення діяльності підприємства [5]. Для того, щоб підприємство ефективно реагувало на виклики ринку та максимально використовувало свої можливості, необхідний глибокий та систематичний аналіз. Збільшення інвестицій у науково-дослідні роботи є ключовим для створення інноваційних агротехнологій. Необхідно не лише вивчити потенційні ринки, але й розробити адаптовані стратегії експорту, враховуючи місцеві особливості та вимоги. Партнерство з місцевими агropідприємствами в інших країнах може стати ефективним способом виходу на нові ринки та мінімізації ризиків. Створення власного

відділу ринкового аналізу дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни в попиті, аналізувати діяльність конкурентів та відстежувати нові технологічні тенденції. Розробка та впровадження агротехнологій, що враховують екологічні аспекти, є не лише вимогою часу, але й стратегічною необхідністю. Ці пропозиції спрямовані на покращення конкурентоспроможності підприємства та адаптацію до змін в сучасному аграрному ринковому середовищі. Важливо постійно оцінювати та модифікувати стратегії відповідно до динаміки ринку та внутрішніх можливостей підприємства.

Підсумовуючи, можна сказати, що для успішного розвитку підприємства в сучасному аграрному ринковому середовищі необхідно приділяти увагу на наступне: стратегічне планування та аналіз ринку є критично важливими для виявлення можливостей та мінімізації ризиків; технологічна модернізація та екологічна стійкість є необхідними для підвищення конкурентоспроможності та відповідності сучасним вимогам; вдосконалення внутрішніх процесів та управління якістю є ключовими для забезпечення високої якості продукції та ефективності виробництва.

Список використаних джерел:

1. Філія товариства з обмеженою відповідальністю "Захід-Агро МХП" "Воскресинцівський елеватор" URL: <https://vkursi.pro/card/filiia-tovarystva-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-zakhid-ahro-mkhp-voskresyntsivskyi-elevator-40512471>.
2. Офіційний сайт МХП URL: <https://mhp.com.ua/uk/tov-zaxid-agro-mxp>
3. Сайт YouControl — сервіс перевірки контрагентів URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37042858/
4. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник, Р. Скільський (пер. з англ.). Київ: Основи, 1998.
5. Павлишин М.Л. Дослідження досягнення цілей сталого розвитку агропідприємствами АПК України, які ведуть бізнес в умовах невизначеності / Теоретичні та прикладні аспекти сталого розвитку регіонів України: колективна монографія. Рига: Izdevnieciba "Baltija Publishing" (Латвія). 2025. *Сайт Open Ukrainian Citation Index (OUCI)* URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/category/mono>.

Annotation: The paper analyzes the results obtained from practical activities, provides, relevant recommendations for improving work processes and market interaction as well as highlighted personal impressions and made conclusions from this experience. The main aspects of MHP's status, its structure, and management system are considered.

The spheres of enterprise activity management (considered as mine) are investigated, analyzing their problematic aspects and evaluating the effectiveness of their functioning. Conclusions concerning the results of the internship and proposals for improving management activities at LLC "Zahid-Agro MHP" are presented.

Keywords: LLC "Zahid-Agro MHP", agribusiness, sustainable, development, goals, management, marketing, production, export, market.

Науковий керівник:

Павлишин М.Л.

доцент кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів

УДК: 338.439.053

Розвиток виробництва продукції підприємств АПК у контексті забезпечення продовольчої безпеки

Булич М.А.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ОП «Менеджмент»
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів

Анотація: Досліджено роль агропромислового комплексу у забезпеченні продовольчої безпеки України. Розглянуто основні складові цього поняття, виклики для аграрного сектору та напрями його розвитку. Акцентовано увагу на значущості державної підтримки, екологічного виробництва та розширення експортних можливостей. Зроблено висновок про необхідність комплексного підходу для зміцнення продовольчої стабільності країни.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, продовольча безпека, продукція, доходи, інфраструктура.

Агропромисловий комплекс змінює ключову роль у національній економіці, оскільки від його розвитку залежить продовольча безпека країни, стабільність внутрішнього ринку та експортний потенціал. Сільське господарство забезпечує населення продуктами харчування, є постачальником сировини для промисловості та формує значний збір валютних надходжень за рахунок експорту. Україна традиційно займає провідні позиції у світі з виробництва та постачання зернових, соняшникової олії та інших аграрних товарів.

Однак сучасні виклики, зокрема війна, економічна нестабільність, кліматичні зміни та глобальні продовольчі кризи, вимагають переосмислення підходів до розвитку аграрного сектору. Одним із наступних завдань є зміцнення продовольчої безпеки, яка зменшила кількість вироблених продуктів, але й їх доступність, якість та стабільність постачання.

Згідно з визначенням продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), продовольча безпека означає, що всі люди в будь-який час мають фізичний та економічний доступ до достатньої безпечної й живої їжі, необхідної для активного та здорового життя. Цей підхід обґрунтовується на чотирьох ключових аспектах [1]:

- Достатність виробництва – країна повинна мати власні ресурси для забезпечення потреб населення в продуктах харчування.
- Економічна та фізична доступність – харчові продукти повинні бути доступними для всіх верств населення від рівня доходів.

- Стабільність постачання – продовольство має постачатися безперебійно на внутрішній і зовнішній ринок, незважаючи на кризу та сезонне коливання.
- Якість безпечних продуктів – харчові товари повинні відповідати стандартам безпеки, не становити загрози для здоров'я та бути екологічно чистими.

Для України ці фактори є надзвичайно потужними, незважаючи на потужний аграрний сектор, ризики ринку, пов'язані з логістикою, імпортною конкуренцією, доступністю продукції для малозабезпечених верств населення та захистом вітчизняних виробників.

Агропромисловий комплекс об'єднує підприємства, які займаються виробництвом, переробкою та збутом сільськогосподарської продукції. Ключове місце в цій структурі займають аграрні підприємства, які забезпечують продовольчий ринок продукції рослинництва та тваринництва. Вони не тільки постачають сировину для харчової промисловості, а й сприяють розвитку суміжних галузей.

Поняття аграрним виробництвом традиційно є джерелом доходу для сільського населення. Для багатьох селянських господарств доходи від реалізації продукції є основним фінансовим ресурсом, який використовується на придбання інших товарів, послуг і засобів виробництва. Зниження прибутковості агросектора може мати негативні наслідки не тільки для економіки, а й для соціального добробуту сільських територій.

Сучасний стан продовольчої безпеки України значною мірою залежить від ефективності роботи агропромислового комплексу. Основними факторами, що впливають на її рівень, є: стан підприємств АПК та їхня здатність адаптуватися до зміни кон'юнктури ринку; наявність надійної ресурсної бази та перехідних запасів продовольства; платоспроможність населення та рівень доступності продуктів харчування; захищеність вітчизняного виробника від значного імпорту та демпінгу з боку інших країн.

Наразі багато аграрних підприємств працюють у складних умовах, що пов'язані з економічною нестабільністю, логістичними проблемами та обмеженим доступом до інвестицій. Значна частина підприємств АПК залишається збитковою, що ускладнює можливості для їх розширеного відтворення та модернізації.

З огляду на обмежені можливості фінансування, державна аграрна політика повинна базуватися на результатах земельної реформи, підтримці фермерських господарств та розвитку сільськогосподарської кооперації. Основними напрямками цієї політики мають бути [2]: захист аграрного виробництва та його переробних підприємств від кризових явищ; розвиток аграрного ринку та вдосконалення його інфраструктури; удосконалення організаційних форм господарювання та створення сприятливого інституційного середовища; запровадження ефективних економічних

механізмів управління та маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК.

Отже, агропромисловий комплекс є ключовим сектором економіки України, від якого зростає продовольча безпека та конкурентоспроможність країни на світовому ринку. Важливо не тільки нарощувати виробництво, а й забезпечити його якість, стабільність постачання та доступність продукції для населення.

Сучасні виклики вимагають вдосконалення державної підтримки аграрного сектору, впровадження інновацій, розвитку екологічного виробництва та ефективного використання ресурсів. Підвищення продовольчої безпеки можливо лише за умов комплексного підходу, що включає підтримку виробників, зміцнення логістичної інфраструктури та розширення експортних можливостей. Використовуючи свій аграрний потенціал, Україна не лише може забезпечити внутрішню продовольчу стабільність, а й зміцнити свої позиції на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. FAO 1996. Rome Declaration of Food Security and World Food Summit Plan of Action. [http:// www.fao.org/wfs/final/](http://www.fao.org/wfs/final/).
2. Суперсон В. І. Продовольча безпека України та деякі аспекти її формування в сучасних умовах. *Економіка АПК*. 2008. №12. С. 13-19, с. 13.

Annotation: The role of the agro-industrial complex in ensuring food security in Ukraine is studied. The main components of this concept, challenges for the agricultural sector and directions of its development are considered. Attention is focused on the importance of state support, ecological production and expansion of export opportunities. The conclusion is made about the need for a comprehensive approach to strengthen the country's food stability.

Keywords: agro-industrial complex, food security, products, income, infrastructure.

Науковий керівник:

Левків Г.Я.

д-р екон. наук, професор

кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,

Львівського національного університету ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького

УДК 339.138:303.4(477)

Розвиток сервісів для маркетологів, що пропонуються дослідницькими компаніями України

Вевдюк Н.О.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 181 Харчові технології

Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

Анотація: Розглянуто сучасний стан маркетингових досліджень та аналітичних сервісів, що використовуються для збору, аналізу та інтерпретації даних. Досліджено основні онлайн-інструменти для проведення опитувань, веб-аналітики, SEO-досліджень та моніторингу репутації бренду. Обґрунтовано необхідність їх застосування у прийнятті стратегічних рішень у бізнесі.

Ключові слова: маркетингові дослідження, веб-аналітика, SEO, онлайн-опитування, моніторинг, аналітичні сервіси.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі маркетологи стикаються з необхідністю швидкого та ефективного збору, аналізу та інтерпретації даних для прийняття обґрунтованих рішень. Зростання обсягів інформації та швидкість її оновлення ускладнюють процес отримання релевантних інсайтів. Відтак, виникає потреба у використанні спеціалізованих сервісів, які надають дослідницькі компанії як в Україні, так і на міжнародному рівні, для підтримки маркетингових досліджень та управління інвестиційними проєктами [1].

Останніми роками спостерігається активний розвиток онлайн-інструментів для проведення опитувань та збору даних. Станом на кінець 2023 року близько 5,3 мільярда людей користуються Інтернетом, що створює широкі можливості для онлайн-досліджень. Близько 90% дослідників ринку регулярно використовують онлайн-опитування як основний метод збору інформації [2].

Серед популярних сервісів для створення онлайн-опитувань виділяються такі платформи, як Google Forms, SurveyMonkey, Typeform, Survio, Alchemer та Zoho Survey. Google Forms є безкоштовним інструментом, який пропонує широкий спектр функцій для створення ефективних опитувань, включаючи налаштування дизайну та адаптивний інтерфейс [3].

SurveyMonkey відомий своїм широким функціоналом, з урахуванням різних типів запитань, логіки переходів і можливостей для А/В тестування.

В Україні дослідницькі компанії також надають широкий вибір послуг для маркетологів. Платформа Shelfy надає список найкращих дослідницьких

агенцій, які допомагають бізнесам стати лідерами ринку, надаючи послуги зі збору, аналізу та інтерпретації даних.

Дослідницькі компанії та аналітичні платформи пропонують маркетологам широкий спектр сервісів, які допомагають ефективно збирати, аналізувати та інтерпретувати дані для ухвалення стратегічних рішень. Серед найважливіших інструментів варто відзначити платформи веб-аналітики, SEO-сервіси, системи для опитувань, а також інструменти соціального моніторингу [5].

Одним із найпопулярніших рішень для аналізу поведінки користувачів є Adobe Analytics. Він дозволяє детально сегментувати аудиторію, прогнозувати її дії та інтегрувати ці дані з іншими маркетинговими інструментами. Також широко використовується Google Analytics, який пропонує безкоштовний доступ до ключових показників відвідуваності сайтів, аналізу конверсій та ефективності рекламних кампаній. Дані, отримані за допомогою цих інструментів, допомагають компаніям глибше розуміти свою аудиторію та оптимізувати маркетингові стратегії [3].

SEO- та контент-аналітика також відіграє важливу роль у маркетингових дослідженнях. Інструменти на кшталт Ahrefs і SEMrush допомагають маркетологам аналізувати ключові слова, конкурентів, зворотні посилання та видимість сайту в пошукових системах. Водночас BuzzSumo надає можливість вивчати найпопулярніший контент у соціальних мережах, що допомагає компаніям адаптувати свої інформаційні стратегії відповідно до актуальних трендів [5].

Ще одним важливим напрямом є дослідження поведінки споживачів через опитування та анкетування. З цією метою активно застосовуються такі сервіси, як SurveyMonkey, Typeform та Qualtrics. Вони дозволяють створювати гнучкі анкети, аналізувати відповіді в режимі реального часу та знаходити закономірності у поведінці аудиторії. Крім того, великі дослідницькі агентства, такі як GfK, Nielsen та Ipsos, проводять комплексні маркетингові дослідження, пропонуючи бізнесу детальну аналітику про споживчі уподобання та тренди ринку [4].

Окрему увагу варто приділити моніторингу репутації бренду в соціальних мережах. Сервіси Brandwatch, Mention та Hootsuite Insights дозволяють компаніям відстежувати згадки про їхні продукти, аналізувати загальну тональність відгуків та швидко реагувати на негативні коментарі. Це допомагає підтримувати позитивний імідж бренду та коригувати маркетингову стратегію в залежності від реакції споживачів [6].

Загалом, використання дослідницьких сервісів дозволяє компаніям не лише отримувати оперативні та точні дані, а й більш ефективно будувати маркетингові кампанії, знижувати ризики та підвищувати рентабельність інвестиційних проєктів. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнесу доступ до таких інструментів стає не просто перевагою, а необхідністю для успішної конкуренції на ринку [1].

Отже, сучасний ринок пропонує маркетологам широкий вибір сервісів, наданих дослідницькими компаніями як в Україні, так і за її межами. Доступ до якісних дослідницьких сервісів є ключовим чинником для прийняття ефективних рішень. Інструменти веб-аналітики допомагають зрозуміти поведінку користувачів, SEO-сервіси дозволяють покращити видимість у пошукових системах, а платформи для опитувань і соціального моніторингу дають змогу аналізувати споживчі настрої та репутацію бренду. У сучасних умовах, коли конкуренція між брендами зростає, впровадження аналітичних сервісів є необхідністю для досягнення успіху.

Список використаних джерел:

1. Барабанова В. В. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 150 с.
2. Данченко О. Б., Дзюба Т. В. Маркетингові дослідження у проєктах: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 224 с.
3. Інформаційно-аналітичні системи у цифровій економіці: збірник наукових статей студентів / Відп. ред. А. А. Роскладка. Київ: ДТЕУ, 2022. 145 с.
4. Погрібна О. Вебсайти як інструмент рекламно-промоційної роботи видавництва. *Український інформаційний простір*. 2024. №1(13). С. 45-58.
5. Стамат В.М., Шумилова І.С. Сучасні типи маркетингових досліджень в Україні. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку, менеджменту і права: теорія і практика*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Житомир, 8 квітня 2023 року). Житомир: Центр фінансово-економічних наукових досліджень. 2023. С. 61-62. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19800>
6. Стамат В., Лесік М. Сучасні тенденції розвитку маркетингових досліджень в галузі харчових технологій. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 05-06 березня 2024 р.). Київ : Національний авіаційний університет. 2024. С.398-403. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18879>

Annotation: The article examines the current state of marketing research and analytical services used for data collection, analysis, and interpretation. The main online tools for conducting surveys, web analytics, SEO research, and brand reputation monitoring have been studied. The necessity of their application in making strategic business decisions is substantiated.

Keywords: marketing research, web analytics, SEO, online surveys, monitoring, analytical services, marketing strategies.

Науковий керівник:

Стамат В.М.

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 519.83

Застосування теорії ігор у моделюванні конкурентних стратегій підприємств

Вишневський О.О.,

здобувач вищої освіти факультету менеджменту
спеціальності 122 Комп'ютерні науки

Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

Анотація: у цій роботі розглядається застосування теорії ігор для моделювання конкурентних стратегій підприємств. Аналізуються основні концепти теорії ігор, такі як рівновага Неша, дилема в'язня, кооперативні та некооперативні ігри. Особлива увага приділяється практичному застосуванню методів теорії ігор у процесі ціноутворення, стратегічного планування, злиття та поглинання компаній, маркетингу та управління інноваціями.

Ключові слова: теорія ігор, конкурентні стратегії, рівновага Неша, моделювання ринку, ціноутворення, стратегічне управління, кооперація, аналітичні технології.

Застосування теорії ігор у моделюванні конкурентних стратегій підприємств є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє не тільки прогнозувати дії конкурентів, а й оптимізувати власну поведінку на ринку. У сучасному економічному середовищі компанії стикаються з різними викликами, серед яких динамічні зміни в попиті, коливання цін, інноваційні прориви та непередбачувана поведінка інших учасників ринку. Всі ці фактори роблять процес прийняття управлінських рішень складним і багатофакторним, тому використання математичних моделей, зокрема теорії ігор, допомагає значно підвищити ефективність ухвалених стратегічних рішень.

Теорія ігор – математичний метод вивчення оптимальних стратегій в іграх. Під грою розуміється процес, у якому беруть участь дві сторони, які ведуть реалізацію своїх інтересів. Кожна зі сторін має свою мету та використовує деяку стратегію, яка може вести до виграшу чи програшу – залежно від поведінки інших гравців. Теорія ігор допомагає вибрати кращі стратегії з урахуванням уявлень про інших учасників, їх ресурси та їх можливі вчинки [1]. Основна ідея теорії ігор полягає в тому, що кожен гравець (у нашому випадку підприємство) приймає рішення, беручи до уваги можливі дії інших гравців. Це означає, що компанія не може приймати рішення у вакуумі – вона змушена аналізувати ситуацію на ринку, передбачати реакцію конкурентів і розробляти стратегії, які забезпечать їй максимальну вигоду.

Одним із найважливіших понять у теорії ігор є рівновага Неша, яка описує ситуацію, коли жоден гравець не може покращити свій результат, змінюючи свою стратегію, якщо інші гравці залишаються при своїх виборах. Фахівці з теорії ігор використовують умову рівноваги Неша для аналізу стратегічної взаємодії кількох гравців. Це надає шлях для передбачення того, що відбудеться у випадку, коли кілька установ приймають рішення одночасно, а результат залежить не тільки від власного рішення, але і від рішень інших [2].

Існує декілька типів ігор, які застосовуються для моделювання конкурентної боротьби між підприємствами. Одним із найвідоміших прикладів є дилема в'язня, яка демонструє ситуацію, коли дві компанії можуть або співпрацювати, або діяти самостійно, при цьому найкращий колективний результат досягається лише у випадку співпраці, але індивідуально кожному гравцю може бути вигідніше діяти самостійно. У реальному бізнесі така ситуація часто зустрічається у випадках цінових воєн, коли дві компанії можуть або підтримувати стабільні ціни, або знижувати їх у спробі захопити більшу частку ринку. Якщо обидві компанії починають знижувати ціни, вони можуть отримати менший прибуток, ніж якби вони підтримували стабільний рівень цін.

Ще одним важливим прикладом є гра з нульовою сумою, в якій виграш одного гравця означає втрати для іншого. Така модель добре описує ринки з обмеженими ресурсами, де одна компанія може збільшити свою частку лише за рахунок зменшення частки конкурентів. Проте в реальному житті більшість економічних ігор мають ненульову суму, що означає, що компанії можуть знаходити спільні вигоди та створювати ситуації, в яких всі учасники отримують певний прибуток.

Окрім конфліктних ігор, значний інтерес представляють кооперативні ігри, в яких компанії можуть співпрацювати для досягнення спільної мети. Наприклад, у високотехнологічних галузях підприємства часто об'єднуються для розробки нових продуктів або технологій, оскільки спільні дослідження можуть бути ефективнішими, ніж індивідуальні зусилля. В такому разі моделі теорії ігор допомагають визначити оптимальні умови співпраці, розподіл вигод та ризиків між учасниками.

Практичне застосування теорії ігор у бізнесі охоплює широкий спектр задач. Однією з найпоширеніших є моделювання стратегій ціноутворення. Компанії можуть використовувати методи теорії ігор для визначення оптимальної реакції на зміну цін конкурентами. Наприклад, якщо одна компанія знижує ціни, її конкуренти повинні вирішити, чи варто їм відповідати на цей крок аналогічним зниженням, що може призвести до загального зменшення прибутків у галузі, або зберегти ціни на колишньому рівні, ризикуючи втратити частину ринку.

Ще одним важливим напрямом є застосування теорії ігор у стратегічному плануванні злиття та поглинання компаній. У такій ситуації підприємства можуть використовувати моделі переговорних ігор для визначення

оптимальних умов угоди. Наприклад, якщо дві компанії розглядають можливість об'єднання, вони повинні враховувати, як ця угода вплине на конкурентне середовище та які можливі контрстратегії можуть застосувати їхні конкуренти.

У маркетингу теорія ігор допомагає моделювати взаємодію між брендами. Наприклад, компанії можуть використовувати цю методику для визначення ефективності рекламних кампаній, прогнозування реакції конкурентів на запуск нових продуктів або аналізу ефективності програм лояльності.

Останнім часом значну роль у застосуванні теорії ігор відіграють сучасні комп'ютерні технології. Використання методів машинного навчання та великих даних дозволяє створювати складні симуляції ринкової поведінки, що допомагає підприємствам більш точно передбачати дії конкурентів та адаптувати власні стратегії. Зокрема, алгоритмічні моделі, засновані на теорії ігор, застосовуються в фінансових ринках, де трейдери використовують автоматизовані системи для прийняття рішень про купівлю та продаж активів.

Застосування теорії ігор у стратегічному управлінні підприємствами дозволяє не лише підвищити ефективність прийняття рішень, а й забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах конкурентного ринку [3]. Математичне моделювання взаємодії між підприємствами дозволяє оцінювати можливі ризики, прогнозувати наслідки стратегічних змін та розробляти ефективні довгострокові стратегії. З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій та глобалізацію бізнесу, роль теорії ігор у конкурентному аналізі стає дедалі більш актуальною. Вона допомагає підприємствам адаптуватися до змін у ринковому середовищі, знаходити оптимальні варіанти співпраці або протидії конкурентам та формувати стійкі бізнес-моделі, які забезпечують їхню успішність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Теорія Ігор // Вікіпедія : вільна енциклопедія. Дата оновлення: 23.09.2024. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_ігор. (дата звернення: 25.02.2025).
2. Рівновага Неша // Вікіпедія : вільна енциклопедія. Дата оновлення: 16.11.2024. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Рівновага_Неша. (дата звернення: 26.02.2025).
3. Зерницька К. О., Хилько І. І. Застосування теорії ігор для розробки стратегій управління фінансовою безпекою підприємства. *Управління механізмом гарантування фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 20-22 листопада 2024 р. Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 32-33. URL : : https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-20-22-11-24.pdf

Annotation: in this work examines the application of game theory in modeling competitive business strategies. The fundamental concepts of game theory, such as Nash equilibrium, the prisoner's dilemma, cooperative and non-cooperative games, are analyzed. Particular attention is paid to the practical application of game theory

methods in pricing, strategic planning, mergers and acquisitions, marketing, and innovation management.

Keywords: game theory, competitive strategies, Nash equilibrium, market modeling, pricing, strategic management, cooperation, analytical technologies.

Науковий керівник:

Хилько І.І.

старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій,
Миколаївський національний аграрний університет

УДК 330.131.7(043.2)

Управління ризиками інвестиційних проєктів як фактор підвищення ефективності господарської діяльності підприємства

Вітвіцький А.А.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування),
факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Ґжицького», м. Львів

Анотація: У роботі розглядаються основні етапи виникнення ризиків у проєктній діяльності, їхній вплив на ефективність господарської діяльності підприємства та можливі методи мінімізації. Виділено ключові категорії ризиків. Окрема увага приділена стратегіям управління ризиками, що включають їх ідентифікацію, оцінку, моніторинг і застосування інструментів зниження негативного впливу.

Ключові слова: проєктна діяльність, проєктний ризик, ризик, управління ризиками.

Інвестиційні проєкти є важливим елементом господарської діяльності підприємств, проте їх реалізація супроводжується високим рівнем ризиків. Тривалість життєвого циклу, багатосуб'єктність, комплексність і міжнародний характер проєктів створюють значні виклики для управління.

Діяльність, пов'язана з розробленням, фінансуванням та реалізацією інвестиційних проєктів, є важливою складовою господарської діяльності підприємств. Ефективність цих процесів безпосередньо залежить від рівня управління ризиками, оскільки проєктна діяльність має підвищений рівень невизначеності та складності.

До основних факторів, що впливають на ефективність господарської діяльності в межах інвестиційних проєктів, належать: тривалість життєвого циклу проєкту, що вимагає довгострокового фінансування та стратегічного планування; багатосуб'єктність, яка ускладнює координацію дій між усіма учасниками; комплексність проєкту, що охоплює різні галузі, включаючи наукову, фінансову та виробничу сфери; міжнародний характер, який додає вплив регуляторних та економічних особливостей різних країн.

В Україні рівень інвестиційних ризиків залишається високим, що впливає на привабливість підприємств у залученні капіталу. Проєктні ризики можуть зменшити загальну ефективність господарської діяльності підприємства, зокрема його фінансові результати, рентабельність та конкурентоспроможність. Вони можуть виникати на різних етапах реалізації проєкту: доінвестиційна фаза (ризики, пов'язані з підготовкою проєкту та

пошуком фінансування); інвестиційна фаза (затримки будівництва, перевищення кошторису, проблеми з постачанням ресурсів; фаза пусконаладжувальних робіт (технічні несправності, якість обладнання; операційна фаза (коливання ринкової кон'юнктури, законодавчі зміни, зміни попиту).

Ефективне управління ризиками є важливим інструментом підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Його основними завданнями є: ідентифікація ризиків та їх класифікація за рівнем впливу на фінансові та операційні показники підприємства; розробка заходів мінімізації (страхування, диверсифікація, оптимізація бізнес-процесів); моніторинг і контроль ризиків на всіх етапах реалізації проєкту.

До найпоширеніших ризиків у проєктній діяльності належать фінансові, управлінські, виробничі, юридичні та адміністративні ризики, кожен із яких може вплинути на стабільність підприємства. Використання сучасних методів оцінки ризиків, а також впровадження цифрових технологій у процес управління проєктами, дозволяє підприємствам покращити свою господарську діяльність та підвищити рівень прибутковості.

Таким чином, ефективне управління ризиками інвестиційних проєктів є невід'ємною складовою стійкого розвитку підприємств. Системний підхід до виявлення, аналізу та мінімізації ризиків дозволяє підприємствам покращувати фінансові показники, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стабільний економічний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами: Навч. посіб. К.: МАУП, 2002. 200 с.: іл. - Бібліогр.: с. 193-196.
2. Пікус Р. В. Управління фінансовими ризиками: Підручник. К.: Знання 2010. 560 с.

Annotation: The article discusses the main stages of risk occurrence in project activities, their impact on the efficiency of the enterprise's economic activity and possible methods of minimisation. The key categories of risks are highlighted. Particular attention is paid to risk management strategies, including their identification, assessment, monitoring and application of mitigation tools.

Keywords: project activities, project risk, risk, risk management.

Науковий керівник:
Франчук І.Б.

канд. екон. наук, доцент
кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

УДК 331

Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління

Головацька А.М.,

здобувач вищої освіти,

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

Анотація: Розглянуто мотивацію персоналу як ключовий фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. Досліджено основні теоретичні підходи до мотивації, визначено її вплив на продуктивність працівників і досягнення стратегічних цілей компанії. Особлива увага приділяється матеріальним і нематеріальним методам стимулювання, а також їх ролі у створенні сприятливого робочого середовища.

Ключові слова: мотивація персоналу, ефективність управління, система стимулювання, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

Мотивація персоналу є одним із ключових факторів успішного функціонування будь-якої організації. Вона безпосередньо впливає на рівень продуктивності, ефективність виконання завдань та загальну атмосферу в колективі. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, що, своєю чергою, позитивно позначається на загальних показниках підприємства.

Існує безліч підходів до управління мотивацією персоналу, серед яких матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні включають заробітну плату, премії, бонуси, соціальні виплати та інші форми фінансового заохочення. Нематеріальні методи передбачають кар'єрний ріст, гнучкий графік, можливості професійного розвитку, корпоративну культуру та визнання досягнень співробітників.

Одним із важливих аспектів є врахування індивідуальних потреб працівників, адже універсального підходу до мотивації не існує. Для деяких співробітників ключовим фактором буде фінансова стабільність, тоді як інші прагнуть до самореалізації та кар'єрного зростання. Відповідно, керівництво підприємства повинно розробляти комплексні програми мотивації, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

На сучасному етапі розвитку управлінських систем особливу увагу приділяють впровадженню інноваційних методів мотивації, таких як гейміфікація, емоційне лідерство, командні заходи та створення комфортних умов праці. Дослідження підтверджують, що підприємства, які активно використовують різноманітні методи мотивації, досягають вищого рівня продуктивності та мають нижчий рівень плинності кадрів.

З огляду на сучасні виклики та високий рівень конкуренції на ринку праці, компаніям необхідно впроваджувати ефективні стратегії мотивації, які дозволять не лише утримувати кваліфіковані кадри, але й залучати нових спеціалістів. Розробка комплексних мотиваційних програм є важливим кроком у створенні стабільної та продуктивної робочої атмосфери.

Таким чином, мотивація персоналу є критично важливим фактором підвищення ефективності системи управління, що забезпечує сталий розвиток організації, зростання її конкурентоспроможності та покращення загальної ефективності діяльності.

Annotation: The article examines personnel motivation as a key factor in increasing the efficiency of the enterprise management system. The main theoretical approaches to motivation are studied, its impact on employee productivity and the achievement of the company's strategic goals is determined. Special attention is paid to material and non-material methods of stimulation, as well as their role in creating a favorable working environment.

Keywords: personnel motivation, management efficiency, incentive system, material motivation, non-material motivation.

Науковий керівник:

Леськів Г.З.

канд. техн. наук., доцент, професор

кафедри менеджменту та економічної безпеки,

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

УДК 336.76(045)

Емерджентна економіка: виклики та можливості для управління в умовах глобальних змін

Гетманцева К.С.,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

Анотація: У статті розглянуто емерджентну економіку як динамічну систему, що формується під впливом глобальних змін та технологічного прогресу. Досліджено основні виклики, з якими стикаються управлінці, зокрема нестабільність ринкових умов, цифровізацію, зміну моделей споживання та екологічні фактори.

Ключові слова: Емерджентна економіка, управління, адаптивні стратегії, глобальні зміни, цифровізація.

Емерджентна економіка є складним та динамічним явищем, що формується під впливом швидких соціальних, технологічних та екологічних змін. Вона відзначається нелінійністю процесів, непередбачуваністю наслідків і постійною необхідністю адаптації управлінських підходів [1]. Глобалізація, цифровізація, екологічна нестабільність і зміна моделей споживання створюють нові виклики для управлінців, які змушені шукати інноваційні стратегії реагування.

Однією з головних проблем є нестабільність ринкових умов, що ускладнює прогнозування економічного розвитку та прийняття рішень. Постійні зміни в попиті, поява нових технологій і ризики глобальних криз вимагають гнучкості та швидкості реакції від керівників компаній і державних структур. Традиційні методи управління, засновані на стабільних моделях планування, вже не дають очікуваних результатів [2]. Це зумовлює потребу у впровадженні адаптивних стратегій, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим фактором є цифрова трансформація, що радикально змінює способи ведення бізнесу та управління. Використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем прийняття рішень створює нові можливості для ефективного керування, але одночасно потребує перегляду традиційних підходів до лідерства та корпоративного управління. [3].

Екологічні виклики також відіграють значну роль у формуванні емерджентної економіки. Загострення проблеми зміни клімату, зростання дефіциту природних ресурсів та необхідність дотримання принципів сталого розвитку змушують компанії шукати баланс між прибутковістю та

екологічною відповідальністю [4]. Управління в таких умовах передбачає інтеграцію принципів зеленої економіки, розробку довгострокових стратегій екологічної безпеки та впровадження ресурсоефективних технологій.

Незважаючи на численні виклики, емерджентна економіка відкриває унікальні можливості для тих, хто готовий швидко адаптуватися до змін. Вона стимулює розвиток нових бізнес-моделей, що базуються на принципах спільної економіки, цифрових платформ та інноваційного підприємництва [2].

Таким чином, емерджентна економіка є не лише викликом для управлінців, а й можливістю для створення нових ефективних моделей розвитку. Вона вимагає поєднання технологічних інновацій, екологічної відповідальності та адаптивних підходів до керування, що дозволить організаціям залишатися конкурентоспроможними та стійкими в умовах глобальних змін.

Список використаних джерел:

1. Денисенко М. П., Юринець З. В. Система управління ризиковими ситуаціями в умовах підвищення інвестиційної привабливості та безпеки бізнесу. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 4-7. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.9.4>
2. Muslim Abd. Q., Aziz A. L. Enhancing an organizational change: an analysis of factors affecting changes in school organizations. *Erudio*. 2019. Vol 6, No 2. P. 216-224. URL: <https://doi.org/10.18551/erudio.6-2.8>
3. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Sukhorukova A. Hospitality Management Through the Development Of Tourism Infrastructure in the World: Trends and Perspectives in Terms of Sustainable Development. *Modern Economics*. 2024. 44(2024), 233-246. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-34](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-34).
4. Poltorak A., Burkovska A., Khrystenko O, Sukhorukova A. Dovgal I. Monitoring of relationships between indicators of food security of the states. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. 1269(1), 012001. DOI:10.1088/1755-1315/1269/1/012001.

Annotation: The article explores the concept of the emergent economy as a dynamic system shaped by global changes and technological progress. Key challenges faced by managers are examined, including market instability, digitalization, shifts in consumer behavior, and environmental factors.

Keywords: Emergent economy, management, adaptive strategies, global changes, digitalization.

Науковий керівник:

Бурковська А.І.

доктор філософії, доцент

кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 351:316.44:616-036

Цифровізація управлінських процесів у контексті глобалізації економіки

Гнатюк Р.Ю.,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

Анотація: досліджено вплив цифровізації на управлінські процеси в умовах глобалізації економіки. Проаналізовано переваги цифровізації, включаючи підвищення ефективності прийняття рішень, оптимізацію бізнес-процесів і розвиток гнучких моделей управління. Визначено основні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, серед яких кібербезпека, етичні аспекти та необхідність розвитку цифрових компетенцій управлінців.

Ключові слова: цифровізація, управління, глобалізація, цифрова трансформація, бізнес-процеси, кібербезпека.

Сучасна економіка зазнає безпрецедентних змін під впливом цифрових технологій. Цифровізація стала ключовим фактором трансформації управлінських процесів, що визначає ефективність діяльності компаній у глобальному середовищі. Інтеграція передових технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, хмарні обчислення та блокчейн, відкриває нові можливості для прийняття рішень, оптимізації бізнес-процесів і забезпечення конкурентоспроможності [1].

Глобалізація економіки сприяє розширенню ринків, посиленню конкуренції та швидкому обміну інформацією. У таких умовах цифровізація стає необхідною складовою стратегічного управління. Вона дозволяє підприємствам ефективно аналізувати великі масиви даних, прогнозувати ринкові тренди та впроваджувати інноваційні моделі управління. Використання штучного інтелекту в управлінні допомагає автоматизувати рутинні завдання, підвищити швидкість і точність прийняття рішень, а також зменшити вплив людського фактора на процеси управління [2].

Однією з ключових переваг цифровізації є оптимізація бізнес-процесів. Вона забезпечує гнучкість організаційних структур, спрощує комунікацію між підрозділами та покращує координацію роботи міжнародних команд [3]. Хмарні технології дозволяють керівникам отримувати доступ до важливих даних у режимі реального часу, що сприяє оперативному реагуванню на зміни в бізнес-середовищі. Такі інструменти як блокчейн підвищують рівень прозорості та безпеки фінансових операцій, що особливо важливо для міжнародних компаній.

Однак цифрова трансформація управління супроводжується низкою викликів. Перш за все, питання кібербезпеки стає критично важливим,

оскільки зростає кількість кібератак і ризик витоку конфіденційної інформації [1]. Етичні аспекти використання штучного інтелекту також викликають дискусії щодо відповідальності за автоматизовані рішення та їхнього впливу на ринок праці. Крім того, впровадження цифрових технологій вимагає значних інвестицій, а також розвитку цифрових компетенцій серед управлінців, що стає додатковим завданням для освітніх і корпоративних структур [4].

Попри ці виклики, цифровізація управлінських процесів є незворотним і необхідним процесом у сучасній глобальній економіці. Вона дозволяє компаніям не лише адаптуватися до нових умов, а й активно впливати на їхнє формування. У майбутньому успіх організацій буде визначатися не лише здатністю використовувати сучасні цифрові рішення, а й умінням ефективно інтегрувати їх у загальну управлінську стратегію.

Список використаних джерел:

1. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. Випуск № 3 (19). С. 21–32.
2. Терлецька Ю. О., Блауш Л. С., Терентяк Д. П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуатійного управління. *Молодий вчений*. 2020. Вип. № 1(77). С. 265–269.
3. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Sukhorukova A. Hospitality Management Through the Development Of Tourism Infrastructure in the World: Trends and Perspectives in Terms of Sustainable Development. *Modern Economics*. 2024. 44(2024), 233-246. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-34](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-34).
4. Poltorak A., Burkovska A., Khrystenko O, Sukhorukova A. Dovgal I. Monitoring of relationships between indicators of food security of the states. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. 1269(1), 012001. DOI:10.1088/1755-1315/1269/1/012001.

Annotation: The article examines the impact of digitalization on management processes in the context of economic globalization. The advantages of digitalization are analyzed, including increasing the efficiency of decision-making, optimizing business processes, and developing flexible management models. The main challenges associated with digital transformation are identified, including cybersecurity, ethical aspects, and the need to develop digital competencies of managers.

Keywords: Digitalization, management, globalization, digital transformation, business processes, cybersecurity.

Науковий керівник:

Бурковська А.І.

доктор філософії, доцент

кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 338.27

Управління відновлюваною енергетикою у поствоєнному відновленні України

Гардус М.В.,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

Анотація: проаналізовано адміністративні та фінансові механізми підтримки відновлюваної енергетики в Україні, а також виклики та перспективи її розвитку. Розглянуто ключові нормативно-правові акти, включаючи Національний план дій з ВДЕ до 2030 року та механізм «зелених» аукціонів. Досліджено вплив війни на сектор, зокрема пошкодження інфраструктури та економічні наслідки.

Ключові слова: відновлювана енергетика, ВДЕ, енергетична безпека, відбудова енергетики.

Відновлювана енергетика (ВДЕ) є ключовим елементом стратегії України щодо забезпечення енергетичної незалежності та сталого розвитку. Станом на 31 грудня 2021 року встановлена потужність об'єктів ВДЕ в Україні досягла 9 655,9 МВт, включаючи сонячні установки для приватних домогосподарств [1]. Це свідчить про значний прогрес у впровадженні відновлюваних джерел енергії в країні.

Державна політика відіграє важливу роль у стимулюванні розвитку ВДЕ. Зокрема, впровадження механізмів, таких як аукціони з розподілу квот підтримки та прямі договори купівлі-продажу енергії, сприяє залученню інвестицій у цей сектор [2]. Ці заходи спрямовані на створення конкурентного ринку та забезпечення прозорості у процесі розвитку відновлюваної енергетики.

Попри значні досягнення, частка відновлюваних джерел у загальному енергоспоживанні України залишається відносно низькою. Станом на 2020 рік вона становила лише 11% [3]. Це підкреслює необхідність подальшого вдосконалення державних механізмів підтримки та стимулювання розвитку ВДЕ для досягнення енергетичної незалежності та виконання міжнародних зобов'язань України у сфері екологічної безпеки.

Державна політика України спрямована на активне стимулювання розвитку відновлюваної енергетики через впровадження різних адміністративних механізмів. Одним із ключових інструментів є Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року, затверджений Кабінетом Міністрів України 13 серпня 2024 року. Цей документ визначає стратегічні цілі, зокрема збільшення частки енергії з

відновлюваних джерел як мінімум до 27% у структурі валового кінцевого споживання енергії до 2030 року [4].

Крім того, у квітні 2023 року була схвалена Енергетична стратегія України на період до 2050 року, яка передбачає перетворення країни на енергетичний хаб Європи. Стратегія акцентує увагу на нарощуванні потужностей генерації з відновлюваних джерел, зокрема планується збільшення вітрової генерації до 140 ГВт та сонячної генерації до 94 ГВт до 2050 року [5].

В умовах воєнного стану правове регулювання відновлюваної енергетики набуває особливого значення. Законодавчі ініціативи спрямовані на підтримку розвитку альтернативних джерел енергії під час кризових ситуацій, що сприяє енергетичній безпеці та незалежності країни [6].

Україна активно впроваджує фінансові механізми для стимулювання розвитку відновлюваної енергетики, що є ключовим елементом забезпечення енергетичної незалежності та сталого розвитку країни. Одним із основних інструментів є «зелений» тариф, запроваджений у 2009 році, який гарантував виробникам відновлюваної енергії фіксовану оплату за вироблену електроенергію. Цей механізм сприяв залученню інвестицій у сектор відновлюваної енергетики та швидкому зростанню встановлених потужностей [1].

У 2024 році Україна затвердила план на суму 20 мільярдів доларів США для збільшення виробництва відновлюваної енергії до 2030 року. Метою цього плану є підвищення частки відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі країни до 27% до 2030 року. План передбачає додавання близько 10 000 мегават нових генеруючих потужностей, що включає проведення тендерів на будівництво нових об'єктів з потужностями від 5 до 700 мегават, які мають бути введені в експлуатацію до кінця 2027 року [7].

Крім того, у 2024 році було запущено систему «зелених» аукціонів, яка замінила фіксовані «зелені» тарифи. Цей ринковий механізм стимулювання розвитку відновлюваної енергетики передбачає проведення аукціонів, де інвестори змагаються за право реалізації проєктів ВДЕ, що забезпечує конкурентоспроможність та ефективність використання державних ресурсів [4].

Розвиток відновлюваної енергетики в Україні стикається з низкою викликів, які потребують комплексного підходу для їх подолання. Через воєнні дії пошкоджено до 75% об'єктів відновлюваної енергетики, що суттєво знизило виробничі потужності та інвестиційну привабливість сектору [8].

Залучення зовнішніх інвестицій у проєкти відновлюваної енергетики ускладнене через високі ризики, пов'язані з воєнним станом та економічною нестабільністю [9]. Проте воєнний стан лише підкреслив необхідність розвитку розподіленої незалежної генерації як основного напрямку енергетики, що може підвищити стійкість енергосистеми до зовнішніх впливів.

Для більш ефективного впровадження Україна активно вивчає досвід інших країн у розвитку відновлюваної енергетики, адже розвиток відновлюваної енергетики є пріоритетом для багатьох країн світу, які впроваджують різноманітні стратегії та механізми підтримки для стимулювання цього сектору.

Європейський Союз активно просуває використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). У 2020 році 38% електроенергії в ЄС було вироблено з ВДЕ, перевищивши частку викопного палива, яка становила 37%. Основними джерелами були вітрова та сонячна енергетика. ЄС ставить за мету до 2030 року збільшити частку вітрової енергетики до 26-35%, що може призвести до економії в 56 мільярдів євро [5].

У США підтримка виробництва «зеленої» електроенергії здійснюється на рівні окремих штатів. З початку 2018 року десять штатів підвищили задекларовані цілі розвитку відновлюваної енергетики, включаючи Каліфорнію та Коннектикут. Це свідчить про децентралізований підхід до стимулювання ВДЕ в країні [10]. Китай є світовим лідером за обсягом інвестицій у відновлювану енергетику. Пекін з 2011 по 2022 рік інвестував більше 50 мільярдів доларів у розвиток сонячної енергетики [11]. Індія активно стимулює виробництво енергії з відновлюваних джерел через державну політику та інструменти підтримки. Це включає фінансові стимули, податкові пільги та інші заходи, спрямовані на залучення інвестицій у сектор ВДЕ.

Досвід інших країн демонструє, що успішний розвиток відновлюваної енергетики залежить від комплексного підходу, який включає державну підтримку, фінансові стимули та чіткі стратегічні цілі. Україна може врахувати ці практики для подальшого розвитку власного сектору ВДЕ.

Російська агресія проти України суттєво вплинула на енергетичну інфраструктуру країни, зокрема на сектор відновлюваної енергетики. Руйнування об'єктів генерації електроенергії, магістральних ліній передачі та нафтогазової інфраструктури спричинили прямі збитки енергетичного сектору України, які станом на травень 2024 року оцінюються у понад 56 мільярда доларів США [12].

Попри виклики, Україна планує відновлення та розвиток відновлюваної енергетики після завершення війни. Розглядаються можливості залучення міжнародної допомоги та інвестицій для відбудови енергетичної інфраструктури та впровадження нових проєктів у сфері ВДЕ.

Україна розглядає можливості експорту "зеленої" електроенергії до Європейського Союзу, що може сприяти декарбонізації ЄС та зменшенню залежності від енергоресурсів держави-агресора.

Отже, війна підкреслила необхідність розвитку розподіленої незалежної генерації як основного напрямку енергетики, що може підвищити стійкість енергосистеми до зовнішніх викликів. Так, відновлювана енергетика залишається стратегічним напрямом розвитку України, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Реалізація амбітних планів та залучення

міжнародних інвестицій можуть забезпечити стійке зростання сектору ВДЕ та енергетичну незалежність країни.

Список використаних джерел:

1. Конеченков А. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. URL: <https://surl.li/ccpkzt> (дата звернення: 04.03.2025).
2. Степаненко В. А., Замулко А. І. Механізми державного стимулювання розвитку відновлюваної енергетики. 2023. КПП ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://surl.li/ttxcqc> (дата звернення: 04.03.2025).
3. Що таке ВДЕ в Україні: реальна статистика, липень 2021. URL: <https://surl.li/lzliuj> (дата звернення: 04.03.2025).
4. Національний план дій з відновлюваної енергетики в Україні. URL: <https://surl.li/ydrxr> (дата звернення: 04.03.2025).
5. Проблеми та перспективи розвитку відновлюваної енергетики в 2024 році. URL: <https://surl.li/ugmiun> (дата звернення: 04.03.2025).
6. Правове регулювання відновлювальної енергетики в умовах воєнного стану. URL: <https://surl.li/trnfpt> (дата звернення: 04.03.2025).
7. Ukraine approves \$20 billion plan to increase renewable energy production by 2030. URL: <https://surl.li/lexqny> (дата звернення: 04.03.2025).
8. Олійник С. Відновлювана енергетика: втрати і рецепти відновлення. URL: <https://surl.li/ghdzje> (дата звернення: 04.03.2025).
9. Завербний А., Кісь М., Білоус Ю. Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проекти відновлювальної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-10>.
10. Підтримка виробництва «зеленої» електроенергії – досвід США. URL: <https://surl.li/fhwqjw> (дата звернення: 04.03.2025).
11. Китайські зміни у підтримці відновлювальної енергетики: новини ринкових реформ/ URL: <https://surl.li/vnmbof> (дата звернення: 04.03.2025).
12. Збитки та втрати енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії перевищили \$56 млрд – оцінка KSE Institute станом на травень 2024 року/ URL: <https://surl.li/ixwtgx> (дата звернення: 04.03.2025).

Annotation: The article analyses the administrative and financial mechanisms for supporting renewable energy in Ukraine, as well as the challenges and prospects for its development. The key regulatory acts, including the National Renewable Energy Action Plan until 2030 and the mechanism of ‘green’ auctions, are considered. The impact of the war on the sector, including damage to infrastructure and economic consequences, is investigated.

Keywords: renewable energy, RES, energy security, energy reconstruction.

Науковий керівник:

Полторак А.С.

д-р екон. наук, професор, завідувач
кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 657

Цифрові інструменти в управлінні кадрами: оптимізація через технології

Гриценко О. О., Попов А. В.,

здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

Анотація: Розглянуто цифрові трансформації в управлінні людськими ресурсами, акцентуючи увагу на викликах та можливостях, які виникають у процесі адаптації до швидких змін у бізнес-середовищі. Узагальнено ключові технології, що сприяють оптимізації HR-процесів, таких як автоматизація, штучний інтелект та аналітика даних, а також їх вплив на ефективність управління персоналом в умовах постійних змін.

Ключові слова: цифрові трансформації, управління людськими ресурсами, штучний інтелект, автоматизація HR-процесів.

У сучасних умовах швидких змін, викликаних глобалізацією, цифровою трансформацією та економічними турбуленціями, управління людськими ресурсами стає одним із ключових факторів для забезпечення стійкості та адаптивності організацій. Інноваційні підходи в цій сфері дозволяють не тільки покращити ефективність використання персоналу, але й підвищити гнучкість організацій у реагуванні на зміни.

Інноваційні технології, зокрема хмарні платформи для управління людськими ресурсами (HRMS), такі як Workday, BambooHR або SuccessFactors, дозволяють автоматизувати більшість рутинних процесів – табл. 1.

Таблиця 1 **Інноваційні технології для управління людськими ресурсами (HRMS)**

Основна суть	Ключові функції	Результат для управління персоналом	Тип бізнесу	Інтеграції	Підтримка
<i>Workday</i>					
ERP-рішення для комплексного управління персоналом і фінансами	Управління кадрами, рекрутинг, навчання, аналітика	Централізація даних, гнучке планування, підвищення прозорості	Середній і великий бізнес	CRM, бухгалтерія, фінансові системи	24/7, персональний менеджер
<i>BambooHR</i>					
Інтуїтивна система для оптимізації HR-процесів	Облік кадрів, відпустки, оцінка ефективності	Зменшення рутинної роботи, спрощення HR-звітів	Малий та середній бізнес	Slack, Google Workspace, Zapier	Онлайн-чат, email, база знань

Продовження табл. 1

SuccessFactors (SAP)					
Гнучка HR-платформа з можливістю модульного налаштування	Найм, адаптація, навчання, цілі, оцінювання	Підвищення залученості та продуктивності, стратегічний розвиток	Великий бізнес	SAP ERP, фінанси, CRM	24/7, телефон, email
Zoho People					
Хмарна система для автоматизації операцій HR	Облік часу, графіки, оцінка результатів	Скорочення помилок, ефективне планування змін	Малий та середній бізнес	Zoho CRM, бухгалтерія Zoho Books	Email, FAQ, форум
Oracle HCM Cloud					
Глобальна HR-платформа для складних структур	Управління талантами, компенсаціями, аналітика	Персоналізація роботи HR, стратегічна підтримка рішень	Середній та великий бізнес	Oracle ERP, CRM, фінанси	24/7, технічна лінія, документація

Джерело: узагальнено на підставі [1-5]

Ще одним важливим напрямом цифровізації кадрових процесів є використання даних та аналітики для прийняття управлінських рішень. Сучасні HR-аналітичні інструменти, такі як *People Analytics*, дозволяють збирати та обробляти великі обсяги інформації про працівників. Це допомагає глибше аналізувати процеси найму, навчання, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Аналітика дозволяє не тільки виявляти сильні сторони команди, а й своєчасно помічати ризики, наприклад, зниження рівня залученості або зростання плинності кадрів, що дає змогу оперативно впроваджувати ефективні рішення для стабілізації ситуації. У результаті підприємства отримують можливість приймати стратегічно обґрунтовані рішення, засновані на реальних даних, а не інтуїції. Сьогодні важливо створити безперервну екосистему навчання для співробітників. Онлайн-платформи, такі як *Coursera*, *LinkedIn Learning* або *Udemy for Business*, дозволяють працівникам опановувати нові навички у зручному форматі: під час виконання щоденних завдань, у перервах або в процесі роботи над проєктами. Це сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, підтримці його конкурентоспроможності та адаптації до нових вимог бізнесу, а також допомагає підприємствам розвивати внутрішні таланти без значних витрат часу та ресурсів. Крім того, з огляду на стреси, пов'язані з економічною нестабільністю та іншими зовнішніми викликами, усе більшої уваги набувають програми підтримки психічного здоров'я співробітників. Забезпечення ментального благополуччя команди стало важливою частиною HR-стратегії інноваційних компаній. Зокрема, у великих організаціях активно впроваджуються програми допомоги працівникам (*Employee Assistance Program, EAP*), які включають професійне консультування, психологічну підтримку та заходи з профілактики вигорання. Такі рішення сприяють

збереженню мотивації, підвищенню залученості та стабільності колективу навіть у періоди підвищеного стресу.

Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в епоху змін допомагають організаціям швидко адаптуватися до нових викликів, підвищити ефективність використання персоналу та знизити ризики, пов'язані з економічною нестабільністю. Однак ці підходи вимагають значних інвестицій у технології та розвиток кадрів, а також здатності організацій до адаптації та подолання опору змін. Інновації в HR мають стати невід'ємною частиною стратегії успішного управління в умовах сучасного бізнес-середовища

Список використаних джерел:

1. Plaksienko, V. Ya., Dorogan-Pisarenko, L. A., Pryidak, T. B., Leha, O. V., Ialoveha, L. V., & Krasota, E. H. (2020). Designing a framework for future economists' digital competence. *Informatsiini tekhnologii i zasoby navchannia*, 80(6), 140–160. DOI: 10.33407/itlt.v80i6.3885 [in Ukrainian].
2. Дворник, О. (2023). Стратегії, виклики та успішні практики в епоху цифрової трансформації бізнесу. *Development Service Industry Management*, (4), 107–111. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(17))
3. Базик О. (2024). Трансформація управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-70>
4. Юрченко Г. М., Захарченко Р. В., Лесьо А. П. Цифрові трансформації в управлінні людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 172-177.
5. Петрова І.Л., Бараш А. Ю. Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 78-86.

Annotation: The article considers digital transformations in human resource management, focusing on the challenges and opportunities that arise in the process of adapting to rapid changes in the business environment. The author summarizes the key technologies that contribute to the optimization of HR processes, such as automation, artificial intelligence and data analytics, as well as their impact on the effectiveness of HR management in the face of constant change.

Keywords: digital transformation, human resource management, artificial intelligence, automation of HR processes.

Науковий керівник:
Лега О.В.

канд. екон. наук, доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УДК 631/635:338.43

Управління ефективністю виробництва у галузі рослинництва

Дяченко А.Р.,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

Анотація: досліджено, що обмеженість ресурсів для сільськогосподарського виробництва та потреба задовольнити потреби зростаючого населення вимагають підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва; визначено, що серед інших важливих тем і питань домінує актуальність питання ефективності управління галуззю рослинництва. Оскільки агропромисловий комплекс України є важливою галуззю національної економіки, він є основною бюджетною складовою всієї національної економіки; зазначено, що наразі українська економіка потребує розвитку аграрного сектору та виробництва для забезпечення продовольчої безпеки та підвищення конкурентоспроможності товарів на світових ринках.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, сільське господарство, сировина, продукція, збут, розвиток, економіка, ефективність.

Основним завданням економічного розвитку аграрного сектору України є неухильне підвищення матеріального рівня життя населення. Для досягнення цього завдання необхідно вирішити продовольчу проблему на основі підвищення економічної вигоди сільськогосподарського виробництва [1]. Тому вкрай важливо забезпечити подальше зростання та сталість виробництва для повного задоволення населення продуктами харчування та промисловою сировиною [2].

У процесі розвитку економічних відносин ринкове середовище прискорило процес все більш жорсткої конкуренції та інтеграції, що призвело до виникнення ряду проблем, пов'язаних з ефективною діяльністю [3]. Ефективність виробництва характеризується рядом показників функціонування промисловості, які визначають стабільний розвиток галузі та її успішність у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринку [1, с. 75].

Управління економічною ефективністю виробництва продукції рослинництва залежить від багатьох чинників. З даної сукупності чинників можна виділити дві великі групи: перша група – внутрішні чинники, якими володіють господарства (зокрема, земельні ресурси, особливо їх якісні показники, стан ґрунтів, забезпеченість основними засобами виробництва, формування системи економічної безпеки підприємств); друга група чинників – зовнішні, зокрема, економічна ситуація в країні, законодавче регулювання,

селекційно-генетична робота науково-дослідних інститутів, забезпечення необхідними матеріально-технічними ресурсами тощо [3, с. 14].

Складність, різноманітність і своєрідність земельних відносин визначаються специфікою сільськогосподарського виробництва, яка пов'язана насамперед з такими чинниками, як обробіток землі як основного засобу виробництва, посів і реалізація сільськогосподарської продукції, використання організмів у виробничому процесі, сезонність, умови життя і праці на селі [4]. Зараз сільгоспвиробники змушені працювати в досить складних умовах через воєнний стан країни. Наразі значна частина сільськогосподарських угідь на окупованих територіях замінована або залишилася [6]. Деякі господарства в прифронтових районах змушені виконувати сільськогосподарські роботи під постійними обстрілами та стикаються з багатьма ризиками [1]. Проте, незважаючи на такі складні умови, наша країна продовжує виробляти рослинну продукцію у великих обсягах для забезпечення внутрішніх потреб та імпортувати частину продукції у вигляді кодонів [6].

У складних умовах сьогодення сільгоспвиробники продовжують впроваджувати новітні інноваційні технології для підвищення ефективності виробничих організацій. Практика показує, що незважаючи на зростання цін, сільгосппродукція вітчизняних аграріїв користується високим попитом порівняно з іноземними виробниками [5]. Головним чином, такий стан обумовлений виробництвом екологічно чистої продукції з боку українських товаровиробників та використання оптимальної кількості консервантів при виробництві продукції. Зазначені обставини формують попит на сільськогосподарську продукцію. Крім того, ще однією тенденцією є підвищення попиту на безпечну органічну сільськогосподарську продукцію.

Досягнення сталого економічного зростання та подальше вдосконалення управління сільськогосподарськими підприємствами у виробництві продукції рослинництва будуть неможливими без сприяння використанню досягнень науки, техніки, передового досвіду та інновацій [6]. Для реалізації цих заходів необхідно провести поглиблені дослідження реального процесу, особливостей, спрямованості та динаміки сільськогосподарського виробництва [3].

Отже, підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва в сучасних умовах є складним завданням, яке потребує комплексних підходів. Використання новітніх технологій, оптимізація процесів управління, впровадження екологічно стійких практик та адаптація до зміни клімату є ключовими факторами успіху будь-якого сільськогосподарського підприємства [5].

Список використаних джерел:

1. Лещенко, С. В., Корнієнко, О. В. Оцінка ефективності виробництва продукції рослинництва в умовах змін клімату. *Економіка та суспільство*. 2020. №18, С.126-135.

2. Стамат В.М., Дяченко А.Р. Формування системи управління виробництвом продукції рослинництва підприємств аграрної сфери економіки. *Modern Economics*. 2024. № 45(2024). С. 70-78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V45\(2024\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-10)
3. Колесник В.М., Сулова А.Ю. Оцінка ефективності управління у сільськогосподарських підприємствах Арбузинського району Миколаївської області. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №8. С.1258-1264. URL : <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/2636>
4. Стамат В.М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. *Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (8-9 листопада 2018 р., м.Харків). Харків : ХНАУ, 2018. С. 305-308. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18576>
5. Колесник В.М., Гросу Д.А. Оцінка стану управління та його ефективності в аграрних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2011. №6 (25). С. 98-104. URL : <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/4050>
6. Стамат В.М., Філімонова С.О. Сучасна модель менеджера. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики* : матеріали IX Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції молодих вчених (м.Полтава, 10 листопада 2022 р.). Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2022. С. 115-117 URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18726>

Annotation: The limited resources for agricultural production and the need to meet the needs of a growing population require increasing the efficiency of agricultural production. Among other important topics and issues, the relevance of the issue of the efficiency of management of the crop sector dominates. Since the agro-industrial complex of Ukraine is an important sector of the national economy, it is the main budgetary component of the entire national economy. Currently, the Ukrainian economy needs the development of the agricultural sector and production to ensure food security and increase the competitiveness of goods in world markets.

Keywords: Agro-industrial complex, agriculture, raw materials, products, sales, development, economy, efficiency.

Науковий керівник:

Стамат В.М.

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК: 174:005

Корпоративна культура у системі управління людськими ресурсами

Дрозд О.Т.,

здобувач вищої освіти

Львівського національного університету ім. Івана Франка, м. Львів

Анотація: досліджено особливості впливу корпоративної культури на процеси управління людськими ресурсами організацій. Обґрунтовано взаємозв'язок корпоративної культури та рівня задоволеності і залученості працівників, продуктивністю праці і рівнем плинності кадрів в організації.

Ключові слова: корпоративна культура, людські ресурси, мотивація, продуктивність, плинність кадрів, цінності.

В сучасних умовах людство проживає епоху глобалізації, активного росту економіки та функціонування значної кількості компаній. Кожна організація має свої неповторні риси, особливості та своєрідне бізнес-середовище, що робить її унікальною серед конкурентів. Умови праці, цінності, прописані правила та негласні, установлені у колективі, традиції – усе це формує корпоративну (організаційну) культуру компанії. Корпоративна культура – це унікальна можливість організації проявити свою ідентичність.

За визначенням Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведути та Г. А. Мохонько, організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і отримують відображення в цінностях, які заявляються організацією, котрі задають людям орієнтири їхньої поведінки і дій [1, с. 131].

Організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні сприятливого робочого клімату на підприємстві, впливає на рівень мотивації, продуктивності та лояльності персоналу. Водночас ігнорування корпоративної культури може призвести до низького рівня залученості кадрів, зростання кількості конфліктів у колективі та зниження конкурентоспроможності компанії. Тому, дослідження впливу корпоративної культури на управління людськими ресурсами є актуальним для забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності організацій в умовах динамічного ринку.

Насамперед варто відзначити вплив корпоративної культури в організаціях на мотивацію персоналу. Як одна з головних функцій менеджменту, мотивація – важливий елемент стимулювання продуктивності праці людських ресурсів. Вмотивованість працівників проявляється у зацікавленості в робочому процесі, сміливому вираженні власних ідей та внутрішньому бажанні прикладати максимум зусиль для досягнення визначених цілей. Такий прояв активної залученості персоналу можливий

лише за наступних умов: працівники відчують комфорт у колективі, безпеку та захищеність на роботі; бачать для себе перспективи розвитку та розділяють цінності компанії. Створення цих умов є завданням корпоративної культури.

У дослідженні, проведеному Eagle Hill у 2018 році визначили, що 76% американських працівників вважають, що позитивна атмосфера на робочому місці підвищує їх ефективність, а 74% вважають, що це допомагає їм краще обслуговувати клієнтів, відповідно підвищує прибутки компанії [2].

Окрім того, культура підприємства визначає рівень відчуття спорідненості із компанією та колективом. Дуже важливо, щоб особисті цінності та цілі співробітників співпадали з цінностями і цілями організації, у якій вони працюють. Це дасть їм змогу відчувати важливість свого вкладу в загальну місію компанії, підвищить рівень залученості у роботу та відчуття приналежності до колективу.

За результатами дослідження, проведеного платформою Glassdoor у 2019 році, стало відомо, що 77% кандидатів ознайомлюються з корпоративною культурою компанії, перш ніж відкликатися на вакансію, а для 56% корпоративна культура навіть важливіша за заробітну платню [3]. Отож, сильна корпоративна культура покращує репутацію компанії, полегшуючи залучення висококваліфікованих фахівців. З цього також випливає важливість перевірки збігу цінностей кандидатів на вакансії на ранніх етапах співбесіди, аби впевнитись, що компанія та кандидат добре підходять один одному.

У щорічному звіті Міжнародного товариства з управління людськими ресурсами (SHRM) за 2024 рік було проаналізовано зв'язок між рівнем задоволеності корпоративною культурою та бажанням змінити місце роботи серед працівників у різних країнах. Згідно із результатами дослідження, лише 15% кадрів, задоволених культурою компанії, в якій працюють, мають наміри шукати нове місце праці. Натомість серед невдоволених організаційною культурою співробітників даний показник відчутно вищий – 57% [4, с. 9]. Робимо висновок, що корпоративна культура організації має значний вплив на плинність кадрів. Слабка, агресивна та токсична культура призводить до конфліктів у колективі та вищого рівня звільнень, що у перспективі спричиняє втрату конкурентоспроможності підприємства.

Отже, підвищення рівня продуктивності праці, шляхом покращення залученості та зацікавленості кадрів – головне завдання корпоративної культури. Вдале управління організаційною культурою значно знижує рівень плинності кадрів, робить підприємства привабливішими для потенційних кандидатів, комфортнішими для працівників та конкурентоспроможнішими на ринку.

Список використаних джерел:

1. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.

2. The business case for culture: How organizational culture impacts business performance. Eagle Hill: website. URL: <https://www.eaglehillconsulting.com/insights/organizational-culture-impacts-performance/> (last accessed: 15.03.2025).
3. New Survey: Company Mission & Culture Matter More Than Salary. Glassdoor: website. URL: <https://www.glassdoor.co.uk/blog/mission-culture-survey/> (last accessed: 15.03.2025).
4. Society for Human Resource Management. The State of Global Workplace Culture in 2024. SHRM: website. URL: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/the-state-of-global-workplace-culture-2024.pdf> (last accessed: 15.03.2025).

Annotation: The abstract examines the impact of corporate culture on human resource management processes in organizations. The interrelationship between corporate culture and employee satisfaction, engagement, work productivity, and staff turnover rate is substantiated.

Keywords: corporate culture, human resources, motivation, productivity, employee turnover, values.

Науковий керівник:

Жук О.П.

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів

УДК 336.22:004.94

Цифровізація податкової системи: виклики та перспективи для України

Зерницька К.О.,

здобувачка вищої освіти спеціальності 071 Облік і оподаткування

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

Анотація: у роботі розглянута цифровізація податкової системи України, виклики та перспективи впровадження сучасних технологій. Особливу увагу приділено електронним сервісам, автоматизації процесів, кібербезпеці та міжнародному досвіду цифрової трансформації оподаткування.

Ключові слова: податкова система, цифровізація, електронні сервіси, платники податків, технології.

Сучасні технології активно змінюють усі сфери суспільного життя, і податкова система не є винятком. Цифровізація податкової сфери є ключовим елементом реформ, які спрямовані на підвищення ефективності адміністрування податків, спрощення процедур для платників податків та зменшення рівня тіньової економіки [1].

Одним із основних напрямів цифровізації податкової системи є створення електронних сервісів для платників податків. В Україні вже впроваджено такі платформи, як електронний кабінет платника податків та портал «Дія», які значно спрощують подачу звітності та взаємодію з податковими органами. Завдяки цим сервісам підприємці можуть дистанційно подавати декларації, сплачувати податки, отримувати довідки та інші документи, що суттєво скорочує часові витрати та знижує ймовірність корупційних ризиків [2].

Попри позитивні аспекти цифровізації, цей процес супроводжується численними викликами. Однією з основних проблем є недостатній рівень цифрової грамотності серед малого та середнього бізнесу. Багато підприємців стикаються з труднощами під час користування електронними сервісами, що може ускладнювати подачу звітності та інші податкові процедури. Важливим є також питання кібербезпеки, оскільки цифровізація податкової сфери передбачає зберігання та обробку значних обсягів конфіденційної інформації.

Ще одним викликом є необхідність оновлення законодавчої бази відповідно до нових реалій. Чинне податкове законодавство України містить норми, які не завжди враховують особливості цифрових технологій, що може створювати правові колізії та ускладнювати застосування нових інструментів. Важливо забезпечити адаптацію нормативно-правових актів до сучасних вимог, що сприятиме ефективному функціонуванню цифрових сервісів та спрощенню податкового адміністрування [1].

Перспективи цифровізації податкової системи України пов'язані з подальшим розвитком технологій штучного інтелекту, блокчейну та автоматизованих систем аналізу даних. Використання штучного інтелекту може значно підвищити ефективність моніторингу податкових надходжень та допомогти у виявленні схем ухилення від оподаткування. Технологія блокчейн забезпечує надійність та незмінність податкових записів, що сприяє підвищенню прозорості.

Досвід інших країн демонструє успішність цифровізації податкової сфери. Наприклад, у Естонії майже всі податкові операції здійснюються в електронному форматі, що дозволило знизити адміністративні витрати та зробити процес оподаткування максимально зручним для платників. Україна також має значний потенціал у цьому напрямку, проте для досягнення успіху необхідно комплексно підходити до цифрової трансформації [2].

Підводячи підсумки, можна сказати, що цифровізація податкової системи є одним із ключових напрямків реформування податкової політики України. Для успішного впровадження цифрових технологій важливо забезпечити комплексний підхід, що включатиме розвиток електронних сервісів, інтеграцію з банківськими системами, впровадження штучного інтелекту та використання блокчейн-технологій. У разі реалізації цих заходів Україна зможе створити сучасну, ефективну та прозору податкову систему, яка відповідатиме найкращим міжнародним практикам та сприятиме економічному зростанню країни.

Список використаних джерел:

1. Гончар Л.В., Літвінов А.О. Цифровізація податкової системи: основні напрями та перспективи. *Ефективна економіка*. 2025. Вип. 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.27> (дата звернення: 27.02.2025).
2. Цюцяк А.А., Цюцяк В.А. Цифровізація податкової системи: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2023. Вип. 4. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1188.pdf> (дата звернення: 27.02.2025).

Annotation: the paper examines the digitalization of the tax system of Ukraine, the challenges and prospects of implementing modern technologies. Particular attention is paid to electronic services, process automation, cybersecurity, and international experience in the digital transformation of taxation.

Keywords: tax system, digitalization, electronic services, taxpayers, technologies.

Науковий керівник:

Полторак А.С.

д-р екон. наук, професор, завідувач
кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК:338.24:65.014.1

Ситуаційний підхід до мінімізації ризиків управлінських рішень

Зінчук Д.Р.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ОП «Менеджмент»,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів

Анотація: Зауважено, що прийняття управлінських рішень завжди пов'язане з ризиками, які можуть негативно впливати на ефективність роботи підприємства. Доведено перспективність застосування ситуаційного підходу, який передбачає аналіз конкретних умов і обставин. Окреслено потенційні загрози, такі як несвоєчасне повернення авансових платежів, зриви постачань або коливання попиту, та розробляти відповідні стратегії для їх подолання. Доведено, що використання ситуаційного підходу дозволяє підприємствам краще адаптуватися до змін, знижувати рівень ризиків і підтримувати стабільність бізнесу.

Ключові слова: управлінські рішення, ситуаційний підхід, ризики, конкуренти.

Управлінські рішення завжди пов'язані з певним рівнем ризику, що може впливати на ефективність діяльності підприємства. Для його мінімізації необхідно використовувати ситуаційний підхід, який передбачає аналіз і врахування конкретних обставин, у яких ухвалюється те чи інше рішення. Це дозволяє не лише оцінити потенційні загрози, а й розробити ефективні стратегії їхнього подолання.

Застосування ситуаційного підходу передбачає декілька ключових етапів. Спершу необхідно визначити класифікаційні ознаки ситуацій, що дозволяє ідентифікувати проблемні зони в управлінні. Далі слід провести аналіз типових обставин, які виникають у межах цих ситуацій, та визначити їхню відповідність із можливими управлінськими рішеннями. Наступним кроком є наповнення типових ситуацій конкретними характеристиками, що відображають реальні умови функціонування підприємства. Завершальним етапом є перетворення стандартних рішень у конкретні практичні заходи, які дозволяють знизити ризики та забезпечити стійкість бізнесу.

На практиці управлінці часто стикаються з низкою ризиків, що можуть загрожувати стабільному розвитку підприємства. Наприклад, існує ризик неповного продажу продукції, яка перебуває в процесі виготовлення. Це може бути спричинене відмовою постачальників від підписання договорів, зміною ринкової кон'юнктури або неможливістю закупівлі необхідної сировини через економічні чи митні бар'єри. Не менш значущим є ризик зриву постачання необхідних матеріалів, що може статися через форс-мажорні обставини,

технічні несправності чи недотримання контрактних зобов'язань з боку партнерів.

Ще однією серйозною загрозою є ризик неповернення авансових платежів, що часто трапляється через фінансові труднощі постачальників або зловживання з їхнього боку. Підприємства також можуть зіткнутися з проблемою не підписання договорів на збут вже виготовленої продукції через зміну структури попиту, моральний знос товарів або переорієнтацію споживачів на інші ринки. У таких випадках ситуаційний підхід дозволяє заздалегідь оцінити потенційні загрози та розробити стратегії адаптації, що сприятиме більшій гнучкості в управлінні ризиками.

Фінансова стабільність підприємства також може опинитися під загрозою через несвоєчасну оплату за поставлену продукцію, що виникає внаслідок платіжної неспроможності покупців або їхнього рішення спрямувати кошти на інші потреби. Подібним чином, існує ризик повернення продукції через її невідповідність заявленим характеристикам або зміну споживчих уподобань.

Окремої уваги заслуговує ризик невиконання виробничих та інноваційних планів, що може бути спричинене нестачею фінансів, геополітичними чинниками, технічними збоями або кадровими проблемами. Крім того, помилкове прогнозування ринкової ситуації може призвести до неправильного розподілу ресурсів, що суттєво ускладнить досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливо важливим є питання залучення зовнішніх інвестицій та кредитів. Втрата довіри з боку інвесторів може статися через публікацію компрометуючих фактів, біржові коливання чи активні дії конкурентів. Недостатня увага до маркетингової стратегії, зокрема реклами та репутаційного менеджменту, також може негативно вплинути на привабливість компанії для потенційних партнерів.

Отже, ситуаційний підхід є ефективним інструментом для зниження ризиків у процесі ухвалення управлінських рішень. Він дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, розробляти ефективні антикризові стратегії та забезпечувати стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Письменна Т. В. Теоретичні основи управління фінансовими ризиками підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 28. С. 100–106.
2. Немченко В. В., Зеленьак В. В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Food Industry Economics. 2015. Т. 7, № 4. URL: <https://doi.org/10.15673/2312-847x.4/2015.56863> (дата звернення: 06.03.2025).
3. Лакіза В. В. Сутність та значення економічної безпеки підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.5. С. 269–275.

Annotation: Making management decisions is always associated with risks that can negatively affect the efficiency of the enterprise. To minimize them, it is advisable to apply a situational approach, which involves the analysis of specific conditions and circumstances. This allows you to identify potential threats in a timely manner, such as untimely return of advance payments, supply disruptions or fluctuations in demand, and develop appropriate strategies to overcome them. Using a situational approach allows enterprises to better adapt to changes, reduce the level of risks and maintain business stability.

Keywords: management decisions, situational approach, risks, competitors.

Науковий керівник:

Левків Г.Я.

д-р екон. наук, професор

кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,

Львівського національного університету ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького

УДК 331.8

Трансформація ринків праці в ринковій економіці: виклики для управлінців

Зволінський О.А.,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

Анотація: Досліджено трансформацію ринків праці в умовах ринкової економіки та виклики, що постають перед управлінцями. Розглянуто вплив цифровізації, автоматизації та глобалізації на структуру зайнятості та вимоги до компетенцій працівників.

Ключові слова: Ринок праці, управління, цифровізація, зайнятість, трудові відносини.

Сучасний ринок праці зазнає стрімких змін під впливом цифровізації, автоматизації та глобалізації. Технологічний прогрес змінює структуру зайнятості, вимоги до компетенцій працівників та моделі трудових відносин. У цих умовах управлінці стикаються з новими викликами, які вимагають адаптації підходів до управління людськими ресурсами [1].

З одного боку, розвиток автоматизації, штучного інтелекту та цифрових технологій змінює вимоги до робочих місць. Це може призвести до скорочення деяких традиційних професій та створення нових, які вимагають специфічних навичок і знань. Для управлінців це означає необхідність адаптації організацій до швидких змін, а також інвестування в розвиток навичок своїх працівників [2]. З іншого боку, глобалізація сприяє утворенню мультикультурних команд, а це вимагає від керівників здатності управляти різноманітними колективами, де важливою є не тільки професійна компетентність, а й здатність працювати в умовах різних культурних і соціальних контекстів.

Автоматизація та використання штучного інтелекту скорочують потребу в низькокваліфікованій праці, водночас створюючи попит на фахівців, здатних працювати з новими технологіями. Це спричиняє дисбаланс на ринку праці, коли одні професії втрачають актуальність, а інші потребують значних інвестицій у навчання та перекваліфікацію [3].

Гнучкі форми зайнятості дозволяють компаніям залучати фахівців на короткострокові проєкти, але водночас піднімають питання контролю продуктивності, мотивації та соціального захисту працівників [4]. Управлінці повинні знаходити баланс між ефективністю роботи та створенням сприятливих умов праці, які забезпечать лояльність персоналу навіть за відсутності традиційної зайнятості.

Глобалізація посилює конкуренцію як між компаніями, так і між працівниками. Віддалена робота дозволяє наймати спеціалістів з усього світу, що розширює кадровий потенціал підприємств, але водночас змушує управлінців переглядати політику оплати праці, соціальних гарантій і корпоративної культури [2]. У таких умовах особливо важливо вибудовувати ефективні комунікаційні стратегії, підтримувати командну взаємодію та забезпечувати інтеграцію працівників у корпоративні цінності компанії.

Отже, зміни на ринку праці вимагають від управлінців не лише адаптації до нових умов, а й проактивного впровадження інноваційних підходів. Головним викликом стає необхідність розробки стратегій, які забезпечать баланс між використанням сучасних технологій і збереженням людського потенціалу. Гнучкість, цифрові компетенції та вміння працювати в умовах невизначеності стають ключовими навичками для ефективного управління.

Список використаних джерел:

1. Серьогіна Н.О. Вплив військових дій на продуктивну зайнятість в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72), № 6. С. 36-40.
2. Геєць В. М., Близнюк В. В., Нікіфоров О. І. Актуальні аспекти політики соціальної якості в постконфліктній економіці України. *Економіка України*. 2022. №6. С. 3-22. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.06.003>.
3. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Sukhorukova A. Hospitality Management Through the Development Of Tourism Infrastructure in the World: Trends and Perspectives in Terms of Sustainable Development. *Modern Economics*. 2024. 44(2024), 233-246. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-34](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-34).
4. Давидюк Л.П. Глобальні зміни в структурі зайнятості як чинник трансформації міжнародного ринку праці. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 3 (19). С. 172-177.

Annotation: The transformation of labor markets in a market economy and the challenges faced by managers are examined. The impact of digitalization, automation, and globalization on employment structure and skill requirements is considered.

Keywords: Labor market, management, digitalization, employment, labor relations.

Науковий керівник:

Бурковська А.І.

доктор філософії, доцент

кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК: 336.74:004.738.5:351.82(043.2)

Криптовалюта та її вплив на рівень фінансової безпеки держави

Ізбаш В.М.,

здобувачка вищої освіти спеціальності 051 Економіка,
Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв, Україна

Анотація: розглянуто вплив криптовалют на фінансову безпеку держави, включаючи як позитивні, так і негативні аспекти. У позитивному аспекті криптовалюти сприяють зниженню транзакційних витрат, підвищенню фінансової включеності та створенню нових економічних можливостей. Проте їх використання може збільшувати обсяги ухилень від оподаткування, що буде загрожувати фінансовій стабільності держави.

Ключові слова: криптовалюта, платіжна картка Weld, MiCA.

В останні роки криптовалюти стали важливим елементом глобальної фінансової системи, привертаючи увагу як інвесторів, так і державних регуляторів. Вони пропонують нові можливості для здійснення фінансових операцій, інвестицій та зберігання вартості. Разом з цими перевагами виникають і нові виклики, пов'язані з фінансовою безпекою держави.

Питання сутності та розвитку криптовалют, їх видів, переваг і недоліків, застосування в якості інвестиційних активів чи платіжних засобів розглядали такі науковці: Н. Архирейська, Я. Верещака, А. Гончарова, І. Гуль, О. Драчов, А. Карнаушенко, С. Князев, А. Ковальчук, Я. Котляревський тощо.

Криптовалюта – це цифрова валюта, захищена криптографією. Це цифровий актив, який зазвичай використовується як засіб обміну. Криптовалюти можуть працювати глобально, 24/7 і незалежно від посередників, таких як банки та платіжні системи [2].

Криптовалюти, такі як Bitcoin, Ethereum, Ripple, Litecoin та багато інших, здобули значну популярність останніми роками. Вони базуються на технології блокчейн [2], що забезпечує децентралізованість і безпеку фінансових транзакцій. Криптовалюти можуть бути використані як засіб обміну, зберігання вартості та інвестицій.

Феномен криптовалют викликає активні дискусії та дослідження. Прихильники вбачають у них потенціал для революційних змін у фінансовій системі, підвищення її ефективності та інклюзивності. Противники ж вказують на ризики, пов'язані з відсутністю регулювання, високою волатильністю та використанням криптовалют у незаконній діяльності. Попри суперечливі погляди, безсумнівно, криптовалюти вже стали невід'ємною частиною фінансового ландшафту та потребують ґрунтовного вивчення.

Україна має неоднозначний підхід до криптовалюти. З одного боку, цифрові активи широко розповсюджені: згідно зі статистикою, 13% громадян володіють криптовалютою, що становить кожного сьомого жителя країни. З іншого боку, багато українців зовсім не мають уявлення про «нові гроші» і навіть бояться їх, вважаючи чимось незаконним і небезпечним. При цьому в Україні вже можна придбати безліч товарів за криптовалюту, а питання регулювання та оподаткування криптовалют часто обговорюється на державному рівні.

Україна, як і багато інших країн, стикається з численними викликами у сфері регулювання криптовалют. Попри зростаючу популярність криптовалют серед українців, правовий статус цифрових активів залишається невизначеним протягом тривалого часу. Ця невизначеність створює ризики для інвесторів і ускладнює розвиток нових фінансових технологій.

Українське законодавство не конкретно регулює оподаткування криптовалют. Якщо резидент України продає актив іноземній особі, це розглядається як «іноземний прибуток», а якщо іншому резиденту – як «інший прибуток».

Модель оподаткування передбачає податок на дохід (18%) та військовий збір (5%). Ці правила стосуються фізичних осіб та ФОПів. Юридичні особи також сплачують 18% [3].

Попри воєнний стан в Україні, у вересні 2022 року відбувся запуск першої емітованої в Україні криптовалютної платіжної картки Weld (емітенти – Unex Bank, Mastercard та Weld Money), яка дозволяє здійснювати безготівкові розрахунки криптовалютою за товари та послуги [1]. Хоча криптовалюта в Україні не є легальним інструментом оплати товарів та послуг, можливість купувати за неї все ж існує. Це тому, що під час покупки продавець отримує фіатні гроші, гривні, що є цілком законним.

ЄС зараз активно просуває MiCA (Markets in Crypto-Assets). Це правова база, згідно з якою у майбутньому має регулюватися весь ринок криптоактивів у Європейському Союзі [5].

На нашу думку, для інтеграції в європейський цифровий ринок і створення конкурентоспроможної криптоекосистеми в Україні необхідно:

- впровадити законодавчу базу для правового статусу криптовалют, їхнього оподаткування та захисту прав інвесторів.
- використовувати досвід ЄС та MiCA для гармонізації національного законодавства;
- розвивати освітні програми для підвищення обізнаності населення про цифрові активи;
- створити державну платформу для купівлі та продажу криптовалют під контролем центрального банку;
- розвивати криптоінфраструктуру (майнінгові центри, біржі, смарт-контракти) для стимулювання ІТ-сектору;

- дослідити можливості впровадження цифрової гривні для спрощення платежів та зниження транзакційних витрат.

Отже, криптовалюта є важливим елементом сучасної фінансової системи, пропонуючи нові можливості для інвестицій та фінансових операцій. Співпраця між державними органами, бізнесом та науковою спільнотою є ключовим фактором для повноцінного використання потенціалу криптовалют. Держава може розробити та впровадити нормативно-правові акти, що забезпечать прозорість і законність криптовалютних операцій. Бізнес-спільнота, зі свого боку, може працювати над інтеграцією криптовалют в реальну економіку, створюючи нові продукти та послуги на основі блокчейн-технологій. Така координація дій між усіма зацікавленими сторонами допоможе не лише максимізувати позитивні ефекти від використання криптовалют, але й зменшити їхній негативний вплив на фінансову безпеку держави.

Список використаних джерел:

1. Жарикова А. В Україні з'явилась перша криптовалютна платіжна картка. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/22/691741/> (дата звернення: 01.03.2025).
2. Що таке криптовалюта та як вона працює? Binance Academy: офіційний сайт. 2024 URL: <https://academy.binance.com/uk-UA/articles/what-is-a-cryptocurrency> (дата звернення: 01.03.2025).
3. Мандрик В. О., Гуль І. Г., Мороз В. П. Сучасні тенденції та перспективи використання криптовалют: досвід для України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(2). С. 67–72. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-12 (дата звернення: 01.03.2025).
4. Luda Kukuetu Юридичний статус криптовалют в Україні: дозволено чи заборонено? Trustee: офіційний сайт. 2024. URL: <https://salo.li/E51EC1c> (дата звернення: 01.03.2025).
5. Ірина Цимбалюк. Криптовалюти та податки: як це влаштовано у світі та чого варто повчитися Україні. 2024. URL: <https://rates.fm/ua-uk/cryptocurrency/kriptovalyuti-ta-podatki/> (дата звернення: 01.03.2025).

Annotation: The impact of cryptocurrencies on national financial security is examined, including both positive and negative aspects. Positively, cryptocurrencies can reduce transaction costs, increase financial inclusion, and create new economic opportunities. However, there are also concerns about their use for tax evasion, which could threaten the financial stability of the state.

Keywords: cryptocurrency, Weld payment card, MiCA.

Науковий керівник:

Полторак А.С.

д-р екон. наук, професор, завідувач
кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК: 336:338.434

Сучасні стратегії фінансового менеджменту: адаптація до динамічного економічного середовища

Ільків Р.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП “Менеджмент організацій і адміністрування”,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

Анотація: Розглянуто основні підходи до фінансового управління в динамічному економічному середовищі, серед яких: стратегія бюджетного управління, оптимізація витрат і ресурсів, внутрішній контроль та управління ризиками, а також застосування інформаційних технологій. Визначено, що ефективне бюджетування, автоматизація бізнес-процесів, зниження витрат та впровадження сучасних фінансових технологій сприяють стабільному розвитку компаній.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, стратегія, практика.

У сучасному швидкоплинному економічному середовищі ефективне управління фінансами відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств. В умовах глобалізації та жорсткої ринкової конкуренції фінансовий менеджмент стикається з новими викликами, що вимагають впровадження інноваційних стратегій.

Сучасні стратегії фінансового менеджменту мають базуватися на інноваційних процесах. Ключовим моментом має стати завоювання та утримання певних сегментів фінансового ринку. Успіхом реалізації певної бізнес-моделі в контексті розробки ефективної стратегії фінансового менеджменту є впровадження новітніх технологій, які відповідають сучасним потребам інноваційного розвитку організацій. Вибір правильної стратегії управління окремими компонентами, що складають капітал, матиме важливий вплив на три дуже важливі елементи для оцінки фінансового стану компанії: ліквідність, прибутковість, ефективність управління активами та поточними і коротко-строковими зобов'язаннями [2].

Вважаємо, в умовах динамічного економічного середовища найбільш ефективними стратегіями фінансового менеджменту є:

1. Стратегія та практика бюджетного управління.

Бюджетне управління є невід'ємною частиною фінансового менеджменту сучасного підприємства. Складання обґрунтованих бюджетів й посилення контролю та коригування виконання бюджету дозволяють підприємствам більш стабільно реагувати на зміни ринку та домагатися сталого розвитку.

2. Економія коштів і управління ресурсами.

Економія коштів і управління ресурсами є найважливішою частиною фінансового менеджменту сучасного бізнесу. У складних умовах ефективний контроль витрат та оптимізація розподілу ресурсів в умовах ринкової конкуренції може значно підвищити прибутковість і конкурентоспроможність підприємств на ринку. Для зниження витрат підприємства можуть використовувати різні специфічні методи:

2.1. Оптимізація бізнес-процесів, праці та часу, спрощуючи громіздкі кроки та збільшуючи рівень автоматизації.

2.2. Підвищення ефективності використання ресурсів й раціональне використання сировини та обладнання для зниження собівартості продукції.

2.3. З точки зору управління ланцюжком поставок, ефективна стратегія переговорів із постачальниками також є важливим засобом зниження витрат. Підприємствам слід встановлювати довгострокові та стабільні відносини, щоб отримувати більш вигідні ціни та більше якісні послуги за рахунок централізованих закупівель та довгострокових договорів, а також повинні звертати увагу на якість та терміни поставок, щоб забезпечити стабільність та надійність ланцюжка постачання.

Зниження витрат та управління ресурсами - найважливіші складові сучасного фінансового менеджменту. Оптимізуючи процеси, підвищуючи ефективність використання ресурсів та ведучи ефективні переговори з постачальниками, підприємства зможуть значно скоротити операційні витрати та підвищити рентабельність, тим самим виділившись на конкурентному ринку.

3. Внутрішній контроль та управління ризиками.

Створення надійного механізму внутрішнього контролю є наріжним каменем управління фінансами підприємства. По-перше, важливою частиною внутрішнього контролю є стандартизація процесів і затвердження фінансових документів. Підприємства повинні пояснити кожну фінансову операцію, щоб забезпечити належний аудит, щоб уникнути внутрішнього шахрайства або неправильних рішень. По-друге, точність бухгалтерського обліку також повинна дотримуватися відповідних стандартів бухгалтерського обліку, надійності та справедливості фінансових даних і створити надійну основу для прийняття управлінських рішень.

4. Застосування інформаційних технологій.

Сучасні інформаційні технології є відмінним прикладним фінансовим програмним забезпеченням, аналіз великих даних та інші технології значно підвищили ефективність фінансового менеджменту. Застосування фінансового програмного забезпечення може автоматизувати обробку фінансових даних і зменшити кількість ручних операцій, тим самим прискоривши швидкість фінансової обробки та зменшивши рівень помилок.

Інформаційні технології стали важливим інструментом сучасного фінансового менеджменту та має велике значення у підвищенні ефективності й безпеки управління фінансами для підприємств.

На нашу думку, застосування наведених стратегій в комплексному підході дозволить підприємствам адаптуватися до динамічних змін ринку, мінімізувати ризики та підвищити ефективність операційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Гужва І., Калінкін А. Особливості формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного курсу України. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-39>.
2. Коваль Н., Ткачук Л., Панасенко І. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>.
3. Кудласько С., Юрєв Б. Збалансована система критеріїв та показників фінансового менеджменту інноваційно-технологічно активних підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С. 221–226. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(34)).

Annotation: The article considers the main approaches to financial management in a dynamic economic environment, including: budget management strategy, optimisation of costs and resources, internal control and risk management, and application of information technologies. It is determined that effective budgeting, automation of business processes, cost reduction and introduction of modern financial technologies contribute to the stable development of companies.

Keywords: financial management, strategy, practice.

Науковий керівник:
Минів Р.М.

канд. екон. наук, доцент
кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування
Львівського національного університету ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького

УДК 659.127:004.738.5(043.2)

Виклики та ризики управління брендом через соціальні медіа

Коваленко Ю.О.,

здобувач вищої освіти факультету менеджменту

ОП “Економіка підприємства”

ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків

Анотація: Досліджено виклики та ризики управління брендом через соціальні медіа. Розглянуто основні переваги використання соціальних мереж як маркетингового інструменту, що сприяє швидкому поширенню інформації та залученню цільової аудиторії. Проаналізовано основні ризики, зокрема нераціональне використання ресурсів, неправильний вибір аудиторії, відсутність чіткої стратегії позиціонування та проблеми управління репутацією. Визначено ключові фактори успішного просування бренду та можливі способи мінімізації ризиків у соціальних медіа.

Ключові слова: брендинг, соціальні медіа, маркетинг, управління репутацією, SMM, просування бренду, цільова аудиторія, соціальні мережі, ризики, цифровий маркетинг.

Важко уявити сучасну людину без соціальних мереж. Для одних вони є способом спілкування з іншими людьми по всьому світу, а для інших – робочим інструментом. Такий маркетинговий інструмент допомагає значно розширити цільову аудиторію. Саме тому просування в соціальних мережах сьогодні стає таким актуальним. Соціальні медіа зараз є трендом в Інтернеті, і кожен власник онлайн-бізнесу зацікавлений у просуванні свого ресурсу в цьому середовищі. Однак, окрім ряду переваг, які вони надають, існують виклики та ризики, які слід враховувати перед виконанням робіт.

Мета дослідження – розглянути виклики та ризики управління брендом через соціальні медіа.

Останнім часом новим інструментом для проведення рекламних кампаній стали соціальні медіа. У зв’язку з цим з’явився новий напрямок розвитку маркетингових комунікацій – SMM. Поняття «соціальні медіа» об’єднує різні види Інтернет-ресурсів, призначених для обміну інформаційними повідомленнями між користувачами. До соціальних медіа належать соціальні мережі (Instagram, Facebook), блоги, мікроблоги, Вікіпедія, відеохостинг (Youtube) та інші ресурси, що характеризуються наявністю спільноти користувачів та їх взаємодією навколо певного типу контенту [3, с. 114].

Просування в соціальних медіа відбувається завдяки широкому спектру дій, спрямованих на отримання цільової аудиторії. Такий інструмент показав свою величезну ефективність і знайшов шанувальників серед досвідчених маркетологів [2, с. 117].

Зараз багато компаній використовують соціальні мережі для просування своїх товарів чи послуг, оскільки це актуально та ефективно. Ось кілька прикладів використання. Популярний бренд Adidas проводить різноманітні спортивні заходи, в яких може взяти участь будь-хто. Бренд має спільноту, де збираються люди, які люблять і займаються бігом. Приєднатися можуть як професіонали, так і любителі, де вам буде надано певну програму, ви зможете поділитися досвідом або задати питання іншим користувачам. Все це відбувається через соціальні мережі, щоб залучити якомога більше людей до здорового способу життя, до спорту. І звичайно, рекламувати свій бренд. Інший великий бренд – ІКЕА. У цієї компанії є свій Інтернет-магазин, досить зручний, де все розбито по категоріях. Це допомагає споживачам купувати все необхідне, не виходячи з дому. У компанії також є планувальник кімнат. Де ви можете оформити будь-яку кімнату на свій смак, підібравши меблі до душі [4].

Однак, крім переваг соціальних медіа, які дозволяють популяризувати бренд, є ще низка викликів та ризиків. Виділимо низку проблем:

- при недостатньому досвіді роботи з соціальними мережами є ризик нераціональної витрати часу та грошей;
- існують ризики вибору неправильної цільової аудиторії;
- управління репутацією в соціальних мережах не покращить ситуацію, якщо є недоліки в самій структурі управління компанією або якості товарів чи послуг є неприйнятною;
- відсутність детальної стратегії позиціонування компанії в соціальних мережах;
- аудиторія сприймає новини компанії як спам. Спочатку люди перестають їх читати, а потім взагалі залишають спільноту;
- проблема формування якісної аудиторії.
- недостатня обізнаність community-менеджера [3, с. 118].

Незважаючи на те, що соціальні мережі мають великий потенціал з точки зору швидкості, кількості інформації, що поширюється, і масової аудиторії, це медіа-середовище все ще залишається практично неконтрольованим, а його контент все більше викликає занепокоєння. Таким чином користувачі соціальних мереж отримують можливість транслювати масову інформацію без допомоги ЗМІ, що провокує випадки невідповідності матеріалів професійній етиці.

Деякі експерти з маркетингу в соціальних мережах вважають, що ризиків просування взагалі немає. Якщо колись хтось щось робить, це не ризик, а певність [1, с. 89].

Отже, незважаючи на різні виклики та ризики, соціальні мережі сьогодні – це не лише дозвільна реальність життя молодого покоління, а й сфера активного інтересу сучасного бізнесу. Це дає можливість швидкого просування бренду, демонструючи всі його унікальні якості та властивості. Найпоширенішими соціальними мережами сьогодні є: Instagram, Facebook, YouTube, Twitter. Однак не всі компанії довіряють такому виду реклами.

Список використаних джерел:

1. Демченко Г. Дослідження ризиків використання маркетингу у соціальних мережах з метою просування товарів та послуг. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2022. Вип. 6. С. 88-92.
2. Кукіна Н.В., Савчук Я.О., Лялюк А.М. Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8. С. 116-128.
3. Кулиняк І.Я., Головецький Д.І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. № 2. С. 114-125.
4. Машико Я. Томас Мартін The Financial Times зі стратегії для соціальних медіа. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2020. 304 с.

Annotation: The challenges and risks of brand management through social media have been studied. The main advantages of using social networks as a marketing tool that facilitates rapid information dissemination and target audience engagement are considered. The key risks are analyzed, including inefficient resource use, incorrect audience selection, lack of a clear positioning strategy, and reputation management issues. The main factors of successful brand promotion and possible ways to minimize risks in social media are identified.

Keywords: branding, social media, marketing, reputation management, SMM, brand promotion, target audience, social networks, risks, digital marketing.

Науковий керівник:

Федоссева Г.С.

д-р екон. наук,

доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 331.108:330.341.13

HR-тренди у взаємодії з персоналом підприємства: інноваційний аспект

Клименко Д.О.,

здобувачка вищої освіти

ОП “Економіка підприємства”

ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків

Анотація: розглядаються сучасні HR-тренди у взаємодії з персоналом підприємства з фокусом на інноваційні аспекти. Увагу зосереджено на впровадженні цифрових технологій, штучного інтелекту та AR/VR у процесі управління персоналом. Розглядаються практичні аспекти застосування інноваційних підходів до винагородження персоналу, а також їх вплив на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Наголошено на важливості розвитку цифрових компетенцій серед працівників, формуванні гнучких організаційних структур та необхідності появи "цифрових лідерів". Висвітлено роль організаційної стратегії у забезпеченні добробуту працівників як ключового чинника економічної ефективності підприємства.

Ключові слова: HR-тренди, інновації, цифровізація, штучний інтелект, AR/VR, управління персоналом, добробут працівників.

Теоретично, інновації в сфері HR визначаються як «ідея, програма, практика або система, пов'язана з функцією управління персоналом, яка є новою для організації, що їх впроваджує». Компанії, орієнтовані на зростання, більш схильні застосовувати інноваційні практики управління персоналом для розвитку та підтримки своїх ефективних ключових компетенцій. З практичної точки зору, оплата праці та винагороди розглядають людський капітал як актив, завдяки якому очікується відповідний прибуток. Тому працівник повинен отримувати винагороду, яка відповідає його внеску. Отже, інноваційні підприємства винагороджують персонал, який працює над досягненням інноваційних цілей підприємства. Таким чином, інноваційна практика винагороди має позитивний значущий зв'язок з результатами діяльності підприємства [1]. Тому впровадження інновацій несе позитивний вплив як в теоретичній так і практичній складовій підприємницької діяльності.

Одним із ключових нововведень у сфері управління персоналом є впровадження цифрових технологій. Людський капітал, що охоплює знання, навички, таланти, досвід та інтелектуальні здібності, відіграє провідну роль у розвитку цифрової економіки. Динамічний прогрес у сфері цифрових інструментів робить цифрові компетенції одними з найбільш затребуваних умінь сучасної людини. Активне впровадження цих технологій неминуче спричиняє значні зміни у структурі зайнятості та вимогах до професійних навичок працівників. Такі інструменти, як штучний інтелект, віртуальна

реальність, обробка великих даних та цифрові платформи, суттєво трансформують як ринок праці, так і характер виконуваної роботи. На сьогодні зростає попит не лише на фахівців у сфері інформаційних технологій та програмістів, а й на кваліфікованих користувачів, які вміють продуктивно працювати у цифровому просторі. Крім того, на ринку праці відчувається дефіцит так званих "цифрових лідерів" і новітніх підприємців — управлінців, які мають глибоке розуміння процесів цифрової трансформації бізнесу [2]. Оскільки цифрове управління та гнучкі організаційні моделі набувають все більшого значення у сучасному бізнесі, фахівці з управління персоналом фокусуються на поєднанні роботи з людьми та використанні цифрових платформ. Застосування цифрових технологій суттєво впливає на всі етапи роботи з персоналом у компаніях, включно з процесами найму, адаптації та звільнення співробітників.

Вплив застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом демонструє багатообіцяючі розробки та значні виклики. На відміну від традиційних підходів, системи зі штучним інтелектом можуть аналізувати дані існуючих найкращих працівників, щоб визначити атрибути та таланти кандидатів, які корелюють з вищим рівнем виконання роботи, без необхідності попередньо визначених цільових змінних. Основні сфери застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом наразі охоплюють кілька ключових напрямків. Рекрутинг і відбір. Ці системи використовують алгоритми машинного навчання для аналізу резюме, відеоінтерв'ю з кандидатами та перевірки відповідності кандидата і організації. Розвиток і навчання. Персоналізований навчальний досвід і оцінка ефективності навчання за допомогою платформи на основі ШІ трансформують розвиток співробітників. Ця технологія дозволяє організаціям створювати індивідуальний шлях розвитку для співробітників і потреб організації [3]. Використання ШІ в управлінні персоналом має стратегічний характер, що ґрунтується на здатності обробляти величезні обсяги даних, обмеженості ресурсів і необхідності швидкого прийняття рішень. Завдяки використанню величезних обсягів даних і швидкому прийняттю рішень, ШІ стає все більш придатною технологією, яка допомагає організаціям приймати найкращі рішення.

Одним з інноваційних рішень, що здобувають популярність є використання AR/VR технологій. Потенційними перевагами використання VR і доповненої реальності в HR є зниження витрат, задоволеності працівників і продуктивності праці. Наприклад, VR і AR можуть допомогти зменшити витрати кількома способами: наприклад, VR можна використовувати для створення віртуальних симуляцій робочих місць, які усувають необхідність подорожей і проживання для кандидатів. Доповнену реальність можна використовувати для навчання співробітників новим продуктам або послугам без необхідності проведення дорогих аудиторних занять. VR і AR можуть допомогти підвищити продуктивність різними способами. Наприклад, VR

можна використовувати для створення навчальних симуляцій із ефектом занурення, які дозволяють працівникам швидше та ефективніше засвоювати нові навички. Доповнену реальність можна використовувати для надання працівникам інформації та інструкцій у режимі реального часу, які допоможуть їм ефективніше виконувати свою роботу. VR і AR можуть допомогти підвищити задоволеність працівників кількома способами. Наприклад, VR можна використовувати для створення інтерактивних і захоплюючих вражень, які допоможуть підвищити мотивацію працівників. Доповнену реальність можна використовувати для створення більш персоналізованого та сприятливого робочого середовища [4].

Інноваційною та найбільш важливою в сучасних умовах є організаційна стратегія та інструменти управління людськими ресурсами (HRM) для забезпечення добробуту працівників в економічних організаціях. Оскільки немає єдиного визначення, у дослідженні використовується термін «employee well-being» («благополуччя працівників»), що виражає фокус на працівниках у всій його повноті. Хоча добробут працівників є визначальним фактором для майбутнього ринку праці та економічної ефективності, він мало враховується в організаційній стратегії та інструментах управління персоналом [5]. Коли організації діють відповідно до стратегій, послідовне стратегічне планування та реалізація можуть забезпечити підвищення добробуту працівників та узгодженість з організаційною культурою, цінностями та поведінкою, що призведе до вищої продуктивності та конкурентоспроможності персоналу.

Як висновок хочу зазначити, що інноваційні підходи до управління персоналом відіграють важливу і ключову роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту та AR/VR сприяє оптимізації процесів рекрутингу, адаптації та навчання персоналу, що забезпечує гнучкість організаційної структури та покращення результативності роботи співробітників. Забезпечення добробуту працівників стає важливою складовою організаційної стратегії, що сприяє підвищенню продуктивності та формуванню стійкої корпоративної культури. Таким чином, інтеграція інноваційних рішень у сфері HR є важливим інструментом досягнення довгострокового успіху та інноваційного розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Wongsansukcharoen J. Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*. 2023. Vol. 29, no. 1.
2. KHOLOD S. Transformation of the Personnel Management System in the Conditions of Digitalization of HR Processes. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, no. 6.
3. Imran Mir A. Application of AI in Talent Management A Systematic Review of Benefits, Challenges, and Prospects. *Education and Social Sciences Review*. 2024. Vol. 4, no. 4.

4. Aydın Ö. Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management. 2024.
5. MOLNÁR C. Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*. 2024. Vol. 19, no. 2.

Annotation: The article discusses modern HR trends in interaction with the company's personnel with a focus on innovative aspects. Particular attention is paid to the introduction of digital technologies, artificial intelligence and AR/VR into HR management processes. The practical aspects of applying innovative approaches to staff remuneration, as well as their impact on the productivity and competitiveness of the enterprise are considered. The author emphasizes the importance of developing digital competencies among employees, the formation of flexible organizational structures and the need for “digital leaders”. The role of organizational strategy in ensuring the well-being of employees as a key factor in the economic efficiency of an enterprise is highlighted.

Keywords: HR trends, innovations, digitalization, artificial intelligence, AR/VR, human resources management, employee well-being.

Науковий керівник:

Ревенко О.В.

канд. екон. наук, доцент

кафедри економіки підприємства та організації бізнесу

ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків

УДК 336.64:005.21

Фінансовий менеджмент і стратегічне управління ризиками в умовах глобальної нестабільності

Котигорох А.Л.,

здобувач вищої освіти

ВДПУ ім. М. Коцюбинського, м. Вінниця

Анотація: У статті розглядаються сучасні підходи до фінансового менеджменту та стратегічного управління ризиками в умовах глобальної економічної нестабільності. Досліджено теоретичні основи фінансового менеджменту, методи оцінки ризиків та стратегії їх мінімізації. Особлива увага приділена практичному застосуванню фінансового менеджменту для забезпечення стійкості підприємств у кризових ситуаціях. Використано сучасні аналітичні інструменти для розробки ефективних фінансових стратегій.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, управління ризиками, глобальна нестабільність, фінансова стратегія, антикризове управління, економічні ризики.

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності фінансовий менеджмент набуває стратегічного значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Коливання валютних курсів, економічні кризи, політичні ризики та пандемії створюють додаткові виклики для бізнесу, що потребує ефективного управління фінансовими ресурсами та розробки дієвих механізмів мінімізації ризиків.

Фінансовий менеджмент можна розглядати як комплекс управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання фінансових ресурсів підприємства. У сучасній науковій літературі виділяються різні підходи до визначення його сутності, зокрема ресурсний, процесний та стратегічний підходи [1, с. 38]. Управління фінансовими ризиками є важливою складовою фінансового менеджменту та охоплює методи і моделі оцінки ризиків, механізми їх мінімізації та засоби адаптації до мінливого середовища [2, с. 52].

Фінансові ризики можуть бути класифіковані за різними критеріями, серед яких ринкові, кредитні, валютні, операційні та стратегічні ризики. У науковій літературі виділяють такі ключові методи управління фінансовими ризиками:

Хеджування – використання фінансових деривативів для зменшення впливу валютних та ринкових ризиків;

Диверсифікація – розподіл фінансових активів між різними інструментами з метою зниження ризику втрат;

Стрес-тестування – моделювання впливу негативних факторів на фінансовий стан підприємства;

Створення резервних фондів – накопичення фінансових ресурсів для покриття можливих збитків у кризових ситуаціях [3, с. 262].

Методологічні підходи до аналізу фінансових ризиків

Для оцінки ризиків та розробки стратегічних рішень використовуються різні методи фінансового аналізу:

SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для фінансової стратегії підприємства;

VaR (Value at Risk) – визначення максимально можливих втрат за певний період часу з заданим рівнем ймовірності;

PEST-аналіз – аналіз макроекономічних факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства;

Модель економічного прибутку (EVA) – оцінка ефективності використання капіталу та визначення вартості бізнесу [4, с. 178].

Емпіричні дослідження показують, що в умовах глобальної нестабільності підприємства застосовують адаптивні фінансові стратегії, спрямовані на зниження впливу зовнішніх шоків. Зокрема, використання цифрових технологій у фінансовому менеджменті дозволяє підприємствам здійснювати швидкий аналіз фінансових ризиків та приймати оптимальні управлінські рішення.

Отже, фінансовий менеджмент і стратегічне управління ризиками є ключовими факторами забезпечення стабільності підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності. На основі аналізу сучасних підходів та методів управління фінансовими ризиками можна зробити висновок, що ефективна фінансова стратегія передбачає поєднання аналітичних інструментів, використання інноваційних фінансових технологій та адаптивність до зовнішніх викликів. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку нових моделей оцінки ризиків та впровадження інтегрованих фінансових стратегій у корпоративну практику.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Суми: : монографія. Суми : Діса плюс, 2016. 192 с.
2. Малюкіна, А.О. Конкурентні переваги використання менеджменту знань у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*, (49), 2023. С. 49-54.
3. Токмикова І. В., Войтов І. М., Діденко Я. В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості*, No 60, 2017, . 2017. No 60. С. 258–264.
4. Герасимович А.М. Управління ризиками у фінансовій сфері: теорія та практика. Львів: Видавництво ЛНУ, 2021. 320 с.

Annotation: The article examines modern approaches to financial management and strategic risk management in the context of global economic instability. The

theoretical foundations of financial management, methods of risk assessment and strategies for their minimisation are investigated. Particular attention is paid to the practical application of financial management to ensure the sustainability of enterprises in crisis situations. Modern analytical tools are used to develop effective financial strategies.

Keywords: financial management, risk management, global instability, financial strategy, crisis management, economic risks.

Науковий керівник:

Супрун С.Д.

канд. екон. наук, доцент

ВДПУ ім. М. Коцюбинського, м. Вінниця

УДК 331.101.(043.2)

Персонал як складова виробничої діяльності

Кулик А.Я.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності менеджмент (менеджмент ІТ- сфери),
факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

Анотація: Акцентовано увагу на необхідності всебічного розвитку працівників, створення умов для їхньої професійної самореалізації та використання потенціалу кожного індивіда як ключового елемента організаційного успіху.

Ключові слова: персонал, кадри, робоча сила, соціальний капітал, людські ресурси.

Термін "персонал" традиційно використовується для позначення всього особового складу підприємства, установи або організації, що включає як постійних, так і тимчасових працівників незалежно від рівня їхньої кваліфікації.

Головна відмінність між поняттями "персонал" і "кадри" полягає у тому, що кадри зазвичай охоплюють тільки постійний склад кваліфікованих працівників, тоді як персонал є більш загальним терміном, що включає всіх працівників підприємства, зокрема і некваліфіковану робочу силу.

З позиції економічної науки персонал часто асоціюється з поняттям "робоча сила". Однак сучасний погляд на персонал виходить за межі індустріальної економіки, наголошуючи на багатовимірності людської праці, її когнітивному, соціальному та творчому аспектах.

Еволюція підходів до управління персоналом свідчить про поступовий перехід від механістичного сприйняття робочої сили як пасивного ресурсу до усвідомлення стратегічної ролі людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

Серед нових економічних категорій, що з'явилися внаслідок трансформації постіндустріального суспільства, особливе місце займає поняття "соціальний капітал". Його поява зумовлена розвитком людського капіталу, необхідністю економічної реалізації нових можливостей робочої сили та зростанням залежності підприємницької діяльності від якості працівників.

З позиції наукового підходу соціальний капітал виконує ключову функцію – формування ефективної соціальної організації зв'язків між суб'єктами економічної діяльності. Це забезпечує високий рівень взаємодії

між учасниками виробничих та соціальних процесів, сприяє розвитку корпоративної культури, зміцненню довіри між працівниками та роботодавцями і підвищенню ефективності управління підприємством.

Відмінною рисою соціального капіталу є його нематеріальний характер – він не існує у фізичному вимірі, а виявляється через якість соціальних відносин, рівень кооперації, довіру, норми взаємодії між людьми.

Технологічні зрушення, децентралізація управління та глобалізація сприяли поступовому витісненню традиційних термінів "персонал", "кадри" на користь ширшого поняття "людські ресурси", яке акцентує увагу на здібностях, мотивації та можливостях працівників.

У сучасному менеджменті людські ресурси розглядаються як стратегічний актив, що поєднує знання, навички, особистісні якості та соціальні зв'язки кожного співробітника. Важливими характеристиками людських ресурсів є їх динамічність (можливість вдосконалення), творчий потенціал, гнучкість (адаптація до змін) та кооперативність (ефективна взаємодія в команді).

Проведений аналіз еволюції понять, що описують особистісний чинник виробництва, свідчить, що вони виникли у відповідь на зміну ролі людини в економічних процесах. На момент своєї появи кожне з них мало чітке значення, однак із розвитком науки і практики їх тлумачення змінювалося, відображаючи нові управлінські концепції.

За однакової чисельності економічно активного населення потенційні можливості людських ресурсів можуть суттєво відрізнятись залежно від рівня освіти, технологічної підготовки та можливостей інноваційного розвитку. Особливо це стосується впровадження інвестиційно-інноваційної моделі економіки, що вимагає високого рівня компетенцій і адаптивності працівників.

З огляду на необхідність врахування як економічного, так і соціального аспекту розвитку трудового потенціалу, найбільш комплексною категорією є "людські ресурси", що об'єднує: кадровий склад організації (персонал, що виконує певні функції); компетентність та здібності працівників (знання, навички, досвід); мотивацію та поведінкові особливості (особистісні цінності, професійні амбіції); соціальні відносини в організації (корпоративна культура, взаємодія в колективі).

Важливу роль у сучасному менеджменті відіграє концепція соціального капіталу, яка наголошує на значенні довіри, соціальних зв'язків та корпоративної взаємодії у підвищенні продуктивності праці.

Таким чином, людські ресурси – це інтегроване поняття, що відображає не лише професійний склад підприємства, а й соціально-економічний потенціал його працівників.

Список використаних джерел:

1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2012. 351 с.

2. Управління людськими ресурсами : Понятійно-термінол. слов.: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / [О.В.Антонюк, О. В.Баєва, І. Р.Байрак та ін.]; Міжрегіон. акад. упр. персоналом; За ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого. К., 2015. 487 с.

Annotation: Modern concepts of HRM emphasize the need for comprehensive development of employees, creating conditions for their professional self-realization and using the potential of each individual as a key element of organizational success.

Keywords: personnel, personnel, labor force, social capital, human resources.

Науковий керівник:

Франчук І.Б.

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту
і бізнес-адміністрування,

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

УДК: 631.1.027

Маркетингові інструменти як фактор безпекового розвитку агропромислових підприємств

Куп'як Н. В.,

аспірант кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

Анотація: Досліджено вплив маркетингових інструментів на безпековий розвиток агропромислових підприємств, підкреслюючи важливість комплексного підходу. Встановлено, що брендинг, формування іміджу, ціноутворення та програми лояльності сприяють адаптації до ринкових змін і забезпечують конкурентні переваги. Методика ієрархічного аналізу (АНР) показала, що брендинг є ключовим фактором безпекового розвитку. Зроблено висновок про необхідність стратегічного управління маркетингом для довгострокової стабільності підприємств.

Ключові слова: агропромислове підприємство, маркетинг, безпековий розвиток, безпековий потенціал, ієрархічний аналіз, брендинг, програми лояльності, ринкові дослідження, ціноутворення.

У тезах показано, що безпековий розвиток агропромислового підприємства залежить від комплексного використання маркетингових інструментів, які мінімізують ризики та підвищують конкурентоспроможність. Зокрема, грамотне застосування маркетингових досліджень, ціноутворення, управління прибутковістю, брендингу та програм лояльності сприяє адаптації до змін ринку й глобальних викликів.

Методика ієрархічного аналізу (АНР) дозволила визначити вагомість маркетингових інструментів за чотирма критеріями: вплив на безпековий потенціал, вартість впровадження, операційну ефективність і довгострокову цінність. Результати експертного оцінювання показали, що брендинг та формування іміджу є ключовими факторами безпекового розвитку. Клієнтоорієнтовані програми лояльності та ціноутворення також відіграють значну роль, але ефективні лише у поєднанні з провідними інструментами.

Підкреслено важливість стратегічного підходу до маркетингової діяльності, що включає раціональний розподіл ресурсів та узгодження цілей із довгостроковими перспективами. Аналіз підтверджує необхідність глибокого вивчення маркетингових інструментів для зміцнення безпекового потенціалу агропідприємств.

У сучасних ринкових умовах безпековий розвиток є критично важливим для стабільності агропромислового сектора. Зростаюча конкуренція, зміни споживчих переваг та коливання цін вимагають ефективної стратегії

управління ризиками. Грамотне використання маркетингових інструментів дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, максимізувати цінність продукції та зміцнювати партнерські зв'язки.

Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні оптимального асортименту, виборі каналів реалізації та позиціонуванні на ринку. Використання аналітичних даних допомагає виявляти загрози та адаптуватися до потенційних ризиків. У межах дослідження визначено чотири пріоритетні інструменти маркетингу для безпекового розвитку агропромислових підприємств:

- Ринкові дослідження — аналіз споживчих переваг, кон'юнктури ринку та конкурентного середовища.
- Ціноутворення та управління прибутковістю — розробка конкурентних цінових стратегій та механізмів стимулювання збуту.
- Брендинг та формування іміджу — підвищення довіри до продукції та створення доданої вартості.
- Клієнтоорієнтовані програми лояльності — заходи для утримання клієнтів та стимулювання повторних покупок.

Експертна оцінка за методикою Сааті показала, що брендинг має найвищу значущість для безпекового розвитку, оскільки він забезпечує довгострокову стабільність підприємства через формування позитивного іміджу та підвищення впізнаваності продукції. Водночас ціноутворення відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості, оскільки правильно розроблені цінові стратегії сприяють утриманню частки ринку та адаптації до економічних змін. Ринкові дослідження та програми лояльності сприяють гнучкості підприємств у конкурентному середовищі та дозволяють підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Таким чином, використання маркетингових інструментів у безпековому розвитку агропромислових підприємств є не лише актуальним, а й стратегічно необхідним. Для досягнення високого рівня стійкості необхідно впроваджувати комплексний підхід, що передбачає гармонійне поєднання маркетингових досліджень, ціноутворення, брендингу та клієнтоорієнтованих програм. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє не лише зменшувати ризики, а й відкривати нові можливості для зростання, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Список використаних джерел:

1. Папп В. В., Росола У. В., Яцканич Н. Ю. Алгоритм маркетингового планування підприємств як необхідна умова ведення бізнесу. *International independent scientific journal*. 2019. Vol. 1, №9. Р. 16-19.
2. Педько І. А. Неокласична концепція маркетингових інформаційних систем промислових підприємств : монографія. Одеса : Астропринт, 2016. 331 с.

3. Леськів Г., Левків Г. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до Індустрії 5.0. № 7(35).2024: Наукові інновації та передові технології. 278-285.

Annotation: The influence of marketing tools on the security development of agro-industrial enterprises is studied, emphasizing the importance of an integrated approach. It is established that branding, image formation, pricing and loyalty programs contribute to adaptation to market changes and provide competitive advantages. The analytical hierarchy process (AHP) method showed that branding is a key factor in security development. The conclusion is made about the need for strategic marketing management for the long-term stability of enterprises.

Keywords: agribusiness enterprise, marketing, security development, security potential, hierarchical analysis, branding, loyalty programs, market research, pricing.

Науковий керівник:

Левків Г.Я.

д-р. екон. наук, професор

кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,

Львівський національний університет ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

УДК 658.14

Організаційно-управлінський механізм антикризового управління підприємництвом на прикладі "Епіцентр К" та "Нова Пошта"

Левицький М.В.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця

Анотація: У роботі досліджено організаційно-управлінський механізм антикризового управління підприємництвом на прикладі компаній "Епіцентр К" та "Нова Пошта" в умовах воєнного стану в Україні. Проаналізовано їхні стратегії адаптації до кризи 2022-2024 років, включно зі статистичними даними та SWOT-аналізом. Запропоновано практичні рекомендації для підвищення стійкості бізнесу в подібних умовах на основі отриманих результатів.

Ключові слова: антикризове управління, підприємництво, організаційний механізм, воєнний стан, SWOT-аналіз.

Сучасні умови господарювання в Україні, особливо після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, створили складні виклики для підприємництва. За даними Державної служби статистики України, ВВП країни у 2022 році скоротився на 29,1%, а у 2023 році зростання склало лише 5,3%, що свідчить про повільне відновлення економіки [1]. У таких умовах антикризове управління стало ключовим інструментом забезпечення виживання бізнесу. Організаційно-управлінський механізм антикризового управління включає аналіз внутрішніх і зовнішніх ризиків, адаптацію бізнес-процесів до змін і координацію ресурсів для мінімізації втрат. У даній роботі розглянуто досвід двох провідних українських компаній – "Епіцентр К" та "Нова Пошта", які продемонстрували ефективність своїх антикризових стратегій у період 2022-2024 років.

"Епіцентр К" – одна з найбільших мереж торговельних центрів в Україні, яка станом на 2024 рік налічує понад 70 об'єктів. У 2022 році компанія зазнала значних збитків через руйнування кількох ТЦ внаслідок обстрілів, зокрема у Чернігові та Маріуполі [2]. Для подолання кризи "Епіцентр К" застосував низку антикризових заходів. По-перше, було організовано релокацію складських потужностей із зон бойових дій на захід України, що дозволило зберегти товарообіг і забезпечити безперебійне постачання. По-друге, у 2023 році компанія суттєво розвинула онлайн-торгівлю: за оцінками менеджменту, частка інтернет-продажів зросла до 15% від загального обороту, а зростання онлайн-замовлень склало 30% порівняно з 2022 роком. По-третє, для зменшення залежності від зовнішніх логістичних операторів "Епіцентр К"

розширив власну мережу поштоматів до 300 одиниць у 2024 році [3]. Ці дії дозволили компанії зберегти понад 50 тисяч робочих місць і підтримувати економіку країни в складний період.

"Нова Пошта", лідер логістичного ринку України з часткою понад 50%, також зіткнулася з серйозними викликами у 2022 році через порушення ланцюгів постачання та пошкодження інфраструктури (наприклад, терміналу в Харкові у 2023 році). Проте компанія оперативно адаптувалася до умов кризи. У 2023 році мережа поштоматів зросла до 13 тисяч одиниць, а кількість відділень досягла 12 тисяч, що дозволило підтримувати доступність послуг навіть у прифронтових зонах [4]. Цифрові рішення, зокрема мобільний додаток і онлайн-оплата, забезпечили обробку до 1 млн посилок щодня. Важливим елементом антикризової стратегії стала співпраця з державою та міжнародними організаціями: у 2022-2023 роках "Нова Пошта" доставила 5 млн тонн гуманітарних вантажів, що сприяло не лише соціальній підтримці, а й зміцненню репутації компанії [5]. У 2024 році обсяг доставлених посилок досяг 480 млн, що на 16% більше, ніж у 2023 році (412 млн), і на 51% більше, ніж у 2022 році (317 млн) [4].

Для глибшого розуміння стратегій обох компаній проведено SWOT-аналіз. Для "Епіцентр К" сильними сторонами є широка мережа ТЦ і розвинута онлайн-платформа, слабкими – вразливість фізичних об'єктів до обстрілів, можливостями – подальший розвиток e-commerce, а загрозами – ескалація війни та економічна нестабільність. Для "Нова Пошта" сильні сторони включають лідерство на ринку й цифрову інфраструктуру, слабкі – високі витрати на відновлення пошкоджених об'єктів, можливості – експансія в ЄС (відкриття відділень у Франції та Італії у 2024 році), а загрози – перебої з електроенергією та конкуренція [6].

Статистичні дані підтверджують ефективність антикризових механізмів. "Епіцентр К" втратив 6 ТЦ у 2022 році, але відкрив 5 нових у 2023 році, зберігши операційну діяльність. "Нова Пошта" збільшила обсяги доставки з 317 млн посилок у 2022 році до 480 млн у 2024 році, що свідчить про швидке відновлення. Державна програма "5-7-9%" надала 130 млрд грн кредитів у 2023 році, частину з яких обидві компанії використали для модернізації [7].

На основі аналізу запропоновано такі рекомендації для інших підприємств:

1. Розробка резервних логістичних маршрутів для забезпечення безперебійності операцій.
2. Інвестиції в цифрові технології, такі як автоматизовані системи сортування чи онлайн-платформи.
3. Посилення співпраці з державними програмами для залучення фінансових ресурсів.

Досвід "Епіцентр К" і "Нова Пошта" демонструє, що гнучкість, оперативність і використання зовнішньої підтримки є ключовими факторами успіху в антикризовому управлінні. Подальші дослідження можуть бути

спрямовані на аналіз ефективності цих стратегій у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Білоус О. В. Антикризове управління підприємством: сучасні підходи. К.: Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
2. Гнатів Н. М. Управління бізнесом в умовах кризи: український досвід. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 198 с.
3. Кравченко Т. А. Цифрова трансформація підприємств в умовах воєнного стану. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 180 с.
4. Литвиненко О. П. Стратегічне управління в період економічної нестабільності. К.: ХНЕУ, 2021. 220 с.
5. Мельник Л. Г. Антикризовий менеджмент: теорія та практика. Дніпро: ДНУ імені Олеся Гончара, 2019. 245 с.
6. Савчук В. П. Фінансові інструменти антикризового управління. К.: Видавництво "Професіонал", 2023. 210 с.
7. Шевчук І. Б. Державна підтримка малого та середнього бізнесу в Україні: реалії та перспективи. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2024. 175 с.

Annotation: The study investigates the organizational and managerial mechanism of crisis management using the examples of "Epicentr K" and "Nova Poshta" during Ukraine's martial law. The companies' adaptation strategies in 2022-2024, supported by statistical data and SWOT analysis, are examined. Practical recommendations for enhancing business resilience in crisis conditions are proposed based on the findings.

Keywords: crisis management, entrepreneurship, organizational mechanism, martial law, SWOT analysis.

Науковий керівник:

Юник І.Г.

канд. екон. наук, доцент,

Вінницький державний педагогічний університет

імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця

УДК 336.67

Комплексні інформаційні рішення для управління економічною безпекою бізнесу

Лега О. В.,

канд. екон. наук, доцент, професор кафедри обліку і оподаткування

Прийдак Т. Б.,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування

Яловега Л. В.,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

Анотація: Розглянуто використання комплексних інформаційних рішень для управління економічною безпекою бізнесу, узагальнено їх роль у забезпеченні стабільності підприємств та зниженні фінансових ризиків. Акцентовано увагу на тому, як такі системи сприяють оперативному моніторингу та прийняттю ефективних управлінських рішень, що забезпечує захист від загроз у фінансовій та операційній діяльності.

Ключові слова: інформаційні системи, економічна безпека, управлінські рішення, фінансові ризики.

В умовах воєнного стану та економічної турбулентності особливої ваги набуває використання інформаційних систем для безперервного моніторингу фінансових показників, стану активів і ризиків підприємства.

Інформаційні системи забезпечують реальний доступ до ключових фінансових даних у будь-який час, дозволяючи своєчасно реагувати на зміни в умовах макроекономічної нестабільності та зовнішніх загроз, таких як війна. Це дозволяє підприємствам зберігати фінансову стійкість, контролюючи доходи, витрати, активи та зобов'язання в режимі реального часу. Наприклад, системи ERP (Enterprise Resource Planning), такі як SAP або Microsoft Dynamics, допомагають автоматизувати облік фінансових результатів, прогнозувати грошові потоки та інтегрувати дані з інших бізнес-процесів (логістика, виробництво, постачання).

Запровадження комплексних IT-рішень (табл. 1) дозволяє синхронізувати облік, аналіз і контроль за ключовими факторами економічної безпеки, зокрема податковими ризиками, амортизаційною політикою та інвестиційною активністю. Розглянемо основні з них.

IT-рішення, такі як *TaxSmart* або *IntelloTax*, забезпечують комплексну автоматизацію податкового планування, значно знижуючи ризики фінансових санкцій і мінімізуючи людські помилки в податковій звітності. Це особливо критично в умовах постійних змін податкового законодавства та необхідності оперативно адаптуватися до нових вимог. Впровадження таких систем

дозволяє не лише підвищити рівень податкової безпеки підприємства, а й сформувати довгострокові стратегії оптимізації податкових платежів із урахуванням законодавчих трендів.

Водночас, використання аналітичних платформ - таких як *Power BI* чи *Tableau* - відкриває можливості для глибокого фінансового аналізу, виявлення критичних точок ризику та оцінки впливу змін у податковому середовищі на прибутковість і ліквідність підприємства. Завдяки інтеграції з внутрішніми обліковими системами, такі платформи допомагають візуалізувати фінансові сценарії, прогнозувати податкове навантаження та забезпечувати прозорість управлінських рішень.

Інформаційні платформи для управлінців, наприклад, *Board* чи *Adaptive Insights*, забезпечують автоматизацію процесів бюджетування, фінансового прогнозування та стратегічного планування в режимі реального часу. Використовуючи штучний інтелект і машинне навчання, ці системи дозволяють моделювати фінансові ризики, адаптувати амортизаційні політики, оптимізувати витрати та оперативно коригувати інвестиційні плани залежно від змін у податковій політиці чи коливань на ринках.

Крім того, хмарні рішення на базі *Google Cloud*, *AWS* чи інших провідних платформ забезпечують надійне зберігання великих обсягів фінансових і податкових даних із можливістю їх обробки в режимі реального часу. Це критично важливо для компаній, що функціонують у кількох юрисдикціях чи в умовах віддаленої роботи, оскільки забезпечує безперервність бізнес-процесів і підтримку стійкості до зовнішніх загроз.

Таблиця 1 ІТ-рішення для управління податковими ризиками та фінансовою безпекою підприємства

Приклади	Основні функції	Переваги використання	Приклади застосування
<i>Податкові платформи</i>			
TaxSmart, IntelloTax	Автоматизація податкового планування, контроль звітності, мінімізація помилок	Зниження штрафних ризиків, адаптація до змін законодавства	Формування звітів з урахуванням актуальних ставок ПДВ, контроль строків подачі декларацій
<i>Аналітичні платформи</i>			
Power BI, Tableau	Аналіз фінансових показників, моделювання сценаріїв, візуалізація даних	Виявлення ризиків, прогнозування впливу податкових змін	Оцінка впливу підвищення податку на прибуток на фінрезультат, побудова фінансових дашбордів
<i>Платформи для фінансового управління</i>			
Board, Adaptive Insights	Бюджетування, фінансове планування, прогнозування з AI	Гнучке управління стратегіями, мінімізація ризиків	Адаптація бюджету до зміни акцизних ставок, планування витрат з урахуванням податкових змін

Продовження табл. 1

<i>Хмарні сервіси</i>			
Google Cloud, AWS	Зберігання та обробка даних, доступ до інформації онлайн	Безперервність роботи, висока захищеність даних	Створення резервних копій податкових документів, доступ до фінансових даних з будь-якої точки світу

Джерело: узагальнено на підставі [1-6]

Використання таких платформ дозволяє забезпечити ефективне управління фінансами, ризиками, податковими процесами, а також моніторинг стану активів.

Для оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз сформуємо рис. 1 - SWOT-аналіз, що є ефективним інструментом для визначення переваг і ризиків впровадження інформаційних платформ в управлінні економічною безпекою підприємства.

Сильні сторони	Слабкі сторони
- покращення ефективності обробки даних і прийняття рішень.	- високі початкові витрати на впровадження та навчання.
- швидка та точна інформація про фінансові показники.	- ризик збоїв в роботі платформи при великих обсягах даних.
- автоматизація процесів та зменшення людських помилок.	- необхідність постійної підтримки та оновлення системи.
- покращена прозорість у моніторингу економічної безпеки.	- потенційні проблеми з інтеграцією з існуючими системами.
Можливості	Загрози
- розширення можливостей для аналізу ризиків і прогнозування.	- кіберзагрози та небезпека витоку конфіденційної інформації.
- підвищення конкурентоспроможності завдяки зниженню витрат.	- залежність від постачальників програмного забезпечення.
- залучення інвестицій завдяки підвищенню економічної стабільності.	- відсутність адаптації до змін у законодавстві та економічній ситуації.

Рис. 1. SWOT-аналіз впровадження інформаційних платформ в управлінні економічною безпекою підприємства

Джерело: узагальнено на підставі [1-6]

SWOT-аналіз показує, що використання інформаційних платформ для управління економічною безпекою підприємства має значний потенціал для покращення ефективності управління і зменшення ризиків. Водночас, це потребує значних інвестицій на етапі впровадження та постійної підтримки. Незважаючи на певні загрози, такі як кіберзагрози і залежність від сторонніх постачальників, можливості для розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства є значними. Важливо правильно оцінити всі можливі ризики і забезпечити належний рівень кібербезпеки та адаптивності систем.

Список використаних джерел:

1. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В. Фінансово-економічна безпека: важливість обліку та інтеракція ключових учасників. *Управління механізмами гарантування*

- фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування: Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. 2024. С.42-43.
2. Pryidak, T. B., Yaloveha, L. V., Leha, O. V., Mysnyk, T. H., & Zoria, S. P. (2019). Digital competence development as a condition for ensuring future economists' competitiveness. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, 73(5), 28–47. DOI: 10.33407/itlt.v73i5.3035 [in Ukrainian].
 3. Baidala V., Yakymovska A. Strategic management of economic security of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 3, pp. 241–245.
 4. Як розробка власної ERP системи впливає на підприємство. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/yak-rozrobka-vlasnoyi-erp-sistemi-vplivaje-na-pidприємство> (дата звернення 06.03.2025).
 5. Innoware – надійний партнер із впровадження сучасних технологій для управління підприємствами. URL: https://innoware.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiArKW-BhAzEiwAZhWsICz3XyDfZUuYrODL3CHnDTPLMUqzC2fwd458HaL_1tMufnaND4h7QBoCTcAQAvD_BwE (дата звернення 06.03.2025).
 6. Кондратович М. Український ринок ERP-систем: переваги та недоліки 12 популярних рішень. URL: <https://dou.ua/forums/topic/38715/> (дата звернення 06.03.2025).

Annotation: The article considers the use of integrated information solutions for managing economic security of business, summarizes their role in ensuring the stability of enterprises and reducing financial risks. Attention is focused on how such systems facilitate operational monitoring and effective management decisions, which provides protection against threats in financial and operational activities.

Keywords: information systems, economic security, management decisions, financial risks.

УДК : 330.341.1:35.078.3

Інформаційне забезпечення інноваційних процесів як ключовий фактор економічної безпеки аграрних підприємств

Лешко В.Р.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ОП «Менеджмент»,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів

Анотація: У публікації розглядається роль інформаційного забезпечення інноваційних процесів у забезпеченні економічної безпеки аграрних підприємств. Автори підкреслюють важливість використання сучасних інформаційних систем для підтримки інноваційної діяльності та адаптації підприємств до змін зовнішнього ринку. Окремо висвітлюється необхідність інтеграції технологій та інформації для ефективного управління підприємствами. Зроблено акцент на важливості системного підходу до управління безпекою через використання різних ресурсів, зокрема інформаційних та технологічних.

Ключові слова: інновації, інформаційне забезпечення, економічна безпека, аграрні підприємства, інтеграція.

Інноваційний процес є багатоступеневою та динамічною діяльністю, що включає розробку, впровадження та комерціалізацію інновацій. У сучасних умовах успіх підприємств, зокрема в агропромисловому секторі, значною мірою залежить від ефективного використання інформаційних ресурсів. Інформаційне забезпечення відіграє ключову роль у прийнятті стратегічних рішень, підвищенні економічної безпеки та адаптації до ринкових змін.

Інноваційний процес можна розглядати як багатоступеневу та динамічну діяльність, що охоплює науково-технологічну діяльність, зміни на різних етапах життєвого циклу продукту, а також як інвестиційний проєкт, що включає етапи фінансування досліджень, розробок, впровадження та комерціалізації інновацій. Спочатку визначається необхідність змін і цілі, після чого розробляється інновація, її освоєння, поширення, використання та в кінцевому результаті – завершення її життєвого циклу. Інноваційний процес має чітко визначену мету – отримання технічного та соціально-економічного ефекту, який служить основою для досягнення практичних результатів.

Інформаційне забезпечення є важливою складовою інноваційної діяльності та економічної безпеки підприємств, оскільки залежить від ефективності використання корпоративних ресурсів. Це охоплює ресурси інформації та технологій, капіталу, персоналу, техніки та обладнання. Завдяки цим ресурсам підприємство може успішно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та ефективно здійснювати свою діяльність. Ресурс інформації та

технологій є найбільш цінним, оскільки дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність на ринку та зберігати стабільність у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення економічної безпеки підприємство використовує широкий спектр засобів: технічних, організаційних, інформаційних, фінансових, правових, кадрових і інтелектуальних. Кожен з цих засобів має важливе значення, і їх впровадження має здійснюватися в комплексі, поетапно, з урахуванням специфіки підприємства та зовнішніх загроз. Правильне використання всіх складових системи забезпечить стабільність та ефективність роботи підприємства, знижуючи ризики, пов'язані з внутрішніми та зовнішніми економічними факторами.

Одним із ключових елементів досягнення успіху є розробка та впровадження стратегії, що орієнтована на інноваційні зміни в системі маркетингового управління. Це дозволить переробним підприємствам розробити інформаційно-інноваційну стратегію, що дасть можливість отримати конкурентні переваги на аграрному ринку. Важливим аспектом є також забезпечення комплексної інформаційної системи, яка не лише збирає, але й обробляє і розповсюджує інформацію. Це дає можливість підприємствам оперативно адаптуватися до нових умов і постійно оновлювати свої стратегії та інноваційні підходи.

У результаті, для ефективного функціонування переробних підприємств необхідно інтегрувати інноваційні технології та інформаційні системи на всіх етапах їх діяльності. Це дозволяє підприємствам не лише забезпечувати економічну безпеку, але й активно розвиватися, відповідаючи на виклики зовнішнього середовища, удосконалюючи маркетингову стратегію та надаючи нові можливості для досягнення конкурентних переваг. Інноваційна діяльність, у свою чергу, повинна бути підкріплена належним інформаційним забезпеченням, що стане основою для сталого розвитку і підвищення ефективності підприємства в умовах глобалізації та постійних економічних змін.

Таким чином, інтеграція інформаційних технологій і інновацій у систему маркетингового управління є стратегічним кроком, що дозволяє аграрним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток в умовах сучасного ринку.

Список використаних джерел:

1. Брич В. Я., Дерманська Л. В., Шпак Я. О. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств: моногр. Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 179 с.
2. Гончар В. Інструментарій забезпечення організаційно-економічної безпеки суб'єктів аграрного господарювання. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. С. 163–167. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/109/84>

3. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.

Annotation: The publication considers the role of information support of innovation processes in ensuring economic security of agricultural enterprises. The authors emphasise the importance of using modern information systems to support innovation and adaptation of enterprises to changes in the external market. The need to integrate technology and information for effective enterprise management is highlighted separately. The author emphasises the importance of a systematic approach to security management through the use of various resources, including information and technology.

Keywords: innovation, information support, economic security, agricultural enterprises, integration.

Науковий керівник:

Левків Г.Я.

д-р екон. наук, професор

кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,

Львівського національного університету ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького

УДК 336.71:004.9:005.334

Діджиталізація фінансового менеджменту як відповідь на виклики глобальної економічної нестабільності

Лизак М.П.,

доктор філософії, в.о. доцента кафедри менеджменту

та розвитку територій імені Євгена Храпливого

Львівський національний університет ветеринарної медицини та

біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Дубляни

Анотація: У тезах досліджено роль цифровізації у фінансовому менеджменті підприємств як засобу реагування на сучасні виклики глобальної економічної нестабільності. Визначено переваги використання цифрових інструментів, таких як блокчейн, штучний інтелект та хмарні платформи, у підвищенні ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізації витрат і управлінні фінансовими ризиками. Наведено практичні приклади та реальні статистичні дані щодо позитивного впливу цифрових технологій на фінансову стійкість підприємств.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, цифровізація, блокчейн, штучний інтелект, фінансові технології, економічна нестабільність, цифрова трансформація, хмарні сервіси.

Глобальна економічна нестабільність останніх років ставить перед сучасними підприємствами складні завдання щодо пошуку та впровадження ефективних інструментів управління фінансовими ресурсами та ризиками. В умовах зростання економічної невизначеності, коливань на валютних та фондових ринках, а також нестабільності міжнародних торговельних зв'язків, особливої актуальності набуває процес цифрової трансформації фінансового менеджменту. Саме цифровізація надає можливість підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стабільність і розвиток бізнесу навіть у кризових умовах.

Результати проведеного дослідження засвідчують, що цифровізація фінансового менеджменту дозволяє значно підвищити оперативність прийняття управлінських рішень завдяки швидкому доступу до інформації та можливості аналізувати великі масиви даних у режимі реального часу. Наприклад, компанія Deloitte зазначає, що впровадження цифрових рішень у фінансове планування дозволяє зменшити час на формування бюджетів до 50% і збільшити точність прогнозів на 25% [1].

Крім того, цифрові інструменти, такі як автоматизовані системи фінансового аналізу, платформи моніторингу фінансових ризиків (наприклад, SAP Analytics Cloud чи IBM Watson Analytics) та прогнозування економічних

тенденцій, дозволяють суттєво покращити якість управлінських рішень [4,5]. Так, за даними McKinsey, компанії, які активно використовують цифрові рішення, демонструють зростання ефективності управління ризиками на 30-40% [2].

Особливої уваги заслуговують такі цифрові технології, як блокчейн, який забезпечує прозорість та надійність фінансових транзакцій, знижуючи ризики шахрайства та втрати інформації. Наприклад, фінансові установи, такі як JPMorgan та HSBC, успішно використовують блокчейн для здійснення транскордонних платежів, скорочуючи при цьому час операцій з кількох днів до кількох годин. Використання штучного інтелекту (AI) для моделювання та прогнозування фінансових ризиків дозволяє підприємствам заздалегідь передбачати кризові ситуації і розробляти ефективні стратегії реагування. Показовим прикладом є застосування AI у банківському секторі, де зниження рівня шахрайських операцій сягає 70-80%.

Впровадження цифрових платформ для дистанційного фінансового управління та контролю також забезпечує безперервність функціонування фінансових служб підприємств навіть в умовах обмежень, пов'язаних з глобальними пандеміями чи іншими кризами. Зокрема, під час пандемії COVID-19 компанії, які використовували хмарні фінансові сервіси (наприклад, Oracle Financial Cloud чи Microsoft Dynamics 365), змогли зберегти стабільну операційну діяльність та скоротити втрати на 15-20%.

Важливим є і те, що цифровізація фінансового менеджменту сприяє оптимізації витрат підприємств за рахунок скорочення операційних витрат, автоматизації рутинних процесів та більш ефективного управління фінансовими потоками. Так, за даними PwC, впровадження цифрових фінансових рішень дозволяє компаніям скоротити витрати на фінансовий контроль та аудит на 30-40% [3].

Таким чином, активне впровадження цифрових технологій у фінансовий менеджмент є необхідною умовою зниження негативних наслідків глобальних фінансових криз та забезпечення сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Digital transformation in financial management. *Deloitte Insights*. 2023. Режим доступу: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 16.03.2025).
2. Digitizing financial risk management. *McKinsey & Company*. 2023. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 16.03.2025).
3. The future of financial management. *PwC*. 2023. Режим доступу: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 16.03.2025).
4. IBM Watson Analytics. *Офіційний сайт IBM*. Режим доступу: <https://www.ibm.com> (дата звернення: 16.03.2025).
5. SAP Analytics Cloud. *Офіційний сайт SAP*. Режим доступу: <https://www.sap.com> (дата звернення: 16.03.2025).

Annotation: The paper explores the role of digitalization in corporate financial management as a tool for responding to contemporary challenges posed by global economic instability. It identifies the benefits of using digital tools such as blockchain, artificial intelligence, and cloud-based platforms in improving the effectiveness of management decision-making, cost optimization, and financial risk management. The study provides practical examples and real statistical data illustrating the positive impact of digital technologies on the financial stability of enterprises.

Keywords: financial management, digitalization, blockchain, artificial intelligence, financial technologies, economic instability, digital transformation, cloud services.

УДК 658.6

Трансформація глобальних ринків через цифрові платформи: можливості та виклики

Литвин А.Л.,

аспірант кафедри менеджменту,

Львівського національного університету імені Івана Франка, м. Львів

Анотація: Мета дослідження – визначити роль цифрових платформ у розширенні глобальних ринків, оцінити їхній вплив на бізнес-процеси, ринок праці, фінансові операції та економіку спільного користування. Цифрові платформи стали рушійною силою трансформації економіки, створюючи нові можливості для підприємств і споживачів. Вони сприяють глобалізації торгівлі, мінімізують витрати на ведення бізнесу та забезпечують доступ до міжнародних ринків. Висновки дослідження підтверджують, що цифрові платформи трансформують економічні моделі, стимулюючи розвиток економіки спільного користування, гнучкої зайнятості та цифрової торгівлі. Водночас існує низка ризиків, зокрема монополізація ринку, проблеми з безпекою даних та регуляторні виклики. Оптимізація державної політики та впровадження механізмів контролю можуть сприяти збалансованому розвитку цифрової економіки.

Ключові слова: глобальна економіка, цифрові платформи, бізнес-моделі, трансформація ринку, штучний інтелект, дистанційна зайнятість.

Цифрові платформи стали ключовим фактором трансформації світової економіки, забезпечуючи нові можливості для підприємств та споживачів. Вони спрощують міжнародну торгівлю, оптимізують бізнес-процеси та сприяють розвитку економіки спільного користування. У сучасних умовах цифрові платформи виступають не лише інструментами ведення бізнесу, а й механізмами, що змінюють структуру глобального ринку, зменшуючи бар'єри входу для малих і середніх підприємств (МСП). Проте поряд із численними перевагами постають виклики, пов'язані з монополізацією ринку, безпекою даних та регуляторними обмеженнями.

Цифрові платформи, такі як Amazon, Alibaba, eBay, відіграють значну роль у розширенні можливостей електронної комерції. Вони дозволяють малим і середнім підприємствам виходити на міжнародні ринки без значних капіталовкладень у фізичну інфраструктуру. Це спрощує доступ до глобальних ринків, знижує витрати на логістику та маркетинг [1, 2].

У фінансовому секторі сервіси PayPal, Stripe та Revolut змінили підхід до транзакцій, забезпечуючи миттєві й безпечні платежі без необхідності використання традиційної банківської інфраструктури. Це сприяє швидкому

розвитку цифрової економіки та розширенню можливостей для стартапів і підприємців [1].

У сфері зайнятості такі платформи, як Upwork, Fiverr і Freelancer, надають спеціалістам змогу працювати дистанційно, що підвищує мобільність робочої сили та дозволяє бізнесу знаходити фахівців без територіальних обмежень. Проте така модель працевлаштування також може призводити до нестабільності доходів і відсутності соціальних гарантій [2, 4].

Штучний інтелект і великі дані відіграють важливу роль у розвитку цифрових платформ, дозволяючи їм аналізувати поведінку користувачів, персоналізувати маркетингові стратегії та підвищувати ефективність бізнес-моделей. Такі алгоритми використовують компанії Google, Facebook та Amazon для оптимізації рекламних кампаній і збільшення залученості користувачів [2].

Проте, варто звернути увагу на виклики та ризики цифрових платформ.

Однією з основних загроз є монополізація. Великі технологічні компанії, такі як Google, Facebook, Apple та Microsoft, контролюють значну частину цифрової економіки, що обмежує можливості конкуренції для нових учасників ринку. Це може призвести до нерівноправного доступу до цифрових ресурсів і зниження темпів інновацій [2, 3].

Проблеми кібербезпеки також залишаються актуальними. Оскільки цифрові платформи оперують величезними обсягами персональних даних, вони стають мішенню для кібератак. Нещодавні інциденти, пов'язані з витоками даних у Facebook та інших соціальних мережах, підкреслюють важливість посилення заходів кіберзахисту [3].

Регуляторні виклики включають питання податкової політики та правового регулювання діяльності цифрових платформ. Різні країни впроваджують податки на цифрові сервіси (наприклад, у ЄС та США), що впливає на фінансову стійкість технологічних компаній та змушує їх адаптуватися до нових умов [3, 4].

Майбутнє цифрових платформ пов'язане з інтеграцією передових технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейну та хмарних обчислень. Впровадження цих інновацій дозволить підвищити ефективність роботи платформ, посилити їхню безпеку та зробити бізнес-процеси більш прозорими [4, 5].

Серед перспектив розвитку – удосконалення законодавчої бази, спрямованої на зниження рівня монополізації, посилення заходів захисту персональних даних і створення сприятливих умов для малих підприємств, які використовують цифрові платформи для виходу на ринок [4, 5].

Підсумовуючи, можемо зазначати, що цифрові платформи є рушійною силою глобальної економічної трансформації, оскільки вони сприяють розвитку електронної комерції, цифрових фінансових послуг та гнучких форм зайнятості. Водночас виклики, такі як монополізація, ризики безпеки даних і

регуляторні обмеження, потребують комплексного підходу для забезпечення сталого розвитку цифрової економіки.

Для ефективного функціонування цифрових платформ необхідно розробити збалансовану державну політику, спрямовану на підтримку конкуренції, посилення заходів кібербезпеки та забезпечення рівного доступу до цифрових сервісів.

Список використаних джерел:

1. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. 2nd ed. New York, W.W. Norton & Company, 2021. 480 p. URL: <https://wnorton.com/books/9780393354355> (дата звернення: 10.03.2025).
2. Wu, X., & Gereffi, G. (2018). Amazon and Alibaba: Internet governance, business models, and internationalization strategies. International Business in the Information and Digital Age (Vol. 13, pp. 327-356). Emerald Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1745-886220180000013014> (дата звернення: 11.03.2025).
3. Савицька, Н. Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку В2С. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Т. 1, № 1, с. 20-33.
4. Литвин, А. Л., Миленський, В. М., Баришнікова, В. В. (2025). Роль цифрових платформ у розширенні глобальних ринків для нових економічних моделей. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14926249> (дата звернення: 9.03.2025).
5. Касяненко І. А., Грінько І. М. Реалізація стратегії розвитку цифровізації економіки України в умовах Індустрії 4.0: міжнародний досвід країн ЄС. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. №21. С. 105–110. DOI: 10.20535/2307-5651.21.2022.254838 (дата звернення: 13.03.2025).

Annotation: The study aims to determine the role of digital platforms in expanding global markets and assess their impact on business processes, labor markets, financial operations, and the sharing economy. Digital platforms have become a driving force in the transformation of the economy, creating new opportunities for businesses and consumers. They contribute to the globalization of trade, minimize business costs, and provide access to international markets. Digital platforms transform economic models, stimulating the sharing economy, flexible employment, and digital trade. However, risks like market monopolization, data security issues, and regulatory challenges exist. Optimized government policy and control mechanisms are essential for the balanced development of the digital economy.

Keywords: global economy, digital platforms, business models, market transformation, artificial intelligence, remote employment.

Науковий керівник:

Горинь М.О.

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

УДК 658.8.012.12:[338.439:637.1](477)

Проблеми розвитку маркетингових досліджень в Україні на ринку молочної продукції

Мельниченко Р.В.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 181 Харчові технології

Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

Анотація: розглянуто основні проблеми розвитку маркетингових досліджень на ринку молочної продукції в Україні. Виділено головні труднощі: низьку обізнаність підприємців, нестачу фінансування, недовіру до результатів, відсутність єдиних стандартів та обмежений доступ до даних.

Ключові слова: молочна продукція, ринок України, проблеми, фінансування, довіра, доступ до даних.

Ринок маркетингових досліджень в Україні, особливо у сфері молочної продукції, стикається з низкою проблем, які гальмують його розвиток.

Однією з головних проблем є недостатній рівень обізнаності керівників підприємств про переваги маркетингових досліджень. Багато хто не усвідомлює, що інформація про ринок важлива для прийняття обґрунтованих рішень – компанії часто ігнорують необхідність проведення досліджень або обмежуються мінімальними зусиллями [2].

Ще однією суттєвою проблемою є брак фінансування. Проведення якісних маркетингових досліджень потребує значних ресурсів, адже потрібно оплачувати роботу спеціалістів, використання технологій, але не всі компанії готові вкладати гроші у цей процес. Особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який зазвичай працює з обмеженими бюджетами і змушений економити на всьому, у тому числі, й на маркетингових дослідженнях [1, 2, 4].

Крім цього, існує також проблема недовіри до результатів досліджень. Деякі підприємці сумніваються у достовірності отриманих даних, що може бути пов'язано з недостатньою кваліфікацією дослідницьких агенцій або неправильним вибором методів дослідження, а це й підриває авторитет маркетингових досліджень та знижує їхню ефективність [2, 5].

Також варто зазначити проблему відсутності стандартизованих методологій, тобто, різні компанії використовують різні підходи до проведення досліджень, що ускладнює порівняння результатів та знижує їхню надійність. Особливо критично у сфері молочної продукції, де споживчі вподобання можуть суттєво відрізнятися залежно від регіону та демографічних характеристик й не тільки [3].

Нарешті, слід згадати про проблему доступу до актуальних даних. Збір інформації про ринок молочної продукції може бути ускладнений через відсутність відкритих джерел або небажання компаній ділитися своїми даними, що в свою чергу, обмежує можливості для проведення повноцінних досліджень та отримання об'єктивної картини ринку [3, 5].

Отже, підприємцям необхідно підвищувати обізнаність про важливість маркетингових досліджень та забезпечувати належне фінансування цього процесу, впроваджувати стандартизовані методології та сприяти відкритості даних. За таких умов ринок маркетингових досліджень в Україні зможе розвиватися ефективно, надаючи підприємствам необхідну інформацію для успішної діяльності на ринку молочної продукції.

Список використаних джерел:

1. Солнцев С.О., Черненко О.В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 118 с.
2. Мальчик М., Попко О. Сучасні тренди переробки сироватки операторами ринку молока та молочної продукції: світовий досвід. *Маркетинг в Україні*. 2020. №2. С.10-19.
3. Лилик І.В. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2023 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2024. №4-5. С. 4-28.
4. Стамат В.М., Шумилова І.С. Сучасні типи маркетингових досліджень в Україні. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку, менеджменту і права: теорія і практика: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Житомир, 8 квітня 2023 року)*. Житомир: Центр фінансово-економічних наукових досліджень. 2023. С. 61-62. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19800>
5. Стамат В., Лесік М. Сучасні тенденції розвитку маркетингових досліджень в галузі харчових технологій. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 05-06 березня 2024 р.). Київ : Національний авіаційний університет. 2024. С.398-403. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18879>

Annotation: The main problems in the development of marketing research in the dairy market in Ukraine are considered. The key challenges identified include low awareness among entrepreneurs, lack of funding, distrust of results, absence of unified standards, and limited access to data.

Keywords: dairy products, Ukrainian market, problems, funding, trust, data access.

Науковий керівник:

Стамат В.М.

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 339.9

Ризики українських ІТ-компаній в умовах нестабільної економіки

Майор Р.В.,

аспірант,

ПВНЗ “Європейський університет”, м. Львів

Анотація: Розглянуто ризики вітчизняних ІТ-компаній в умовах нестабільної економіки. Досліджено розвиток вітчизняних ІТ-компаній в умовах нестабільності та воєнних конфліктів. Проведено аналіз ризиків, з якими стикаються українські ІТ-компанії в сучасних умовах.

Ключові слова: ризик; кібербезпека; фінансові ризики ІТ-компанії; кадровий потенціал.

У ХХІ столітті інформаційні технології (ІТ) визначають ключову роль у глобальному економічному та соціальному розвитку будь-якої країни світу. Сьогодні Україна є важливим гравцем на світовому ІТ-ринку. Вона стикається із такими завданнями як: забезпечення сталого функціонування ІТ-компаній в умовах нестабільності та військових конфліктів. Ключові аспекти цієї проблематики - ризики, які ІТ-компанії в Україні зазнали в умовах воєнного стану.

Дослідженню ризиків вітчизняних ІТ-компаній присвячені праці Ю. Грицюка, І. Нечаєвої та О. Лаговської. Проведені дослідження в галузі українських ІТ-компаній виділяють наступні ключові тенденції та ризики: вплив геополітичних подій, інформаційні технології, обмеження в міжнародних торговельних операціях, втрата іноземних інвестицій, кадрові виклики тощо.

Останні дослідження свідчать, що у 2023 році в українській ІТ-галузі вперше за роки незалежності спостерігається падіння обсягів наданих послуг, хоча до війни її називали одним із головних драйверів української економіки. Експортні доходи від цієї галузі були цілком порівнянні із доходами від традиційних лідерів - аграрного сектору та металургії, а високі зарплати в ІТ приваблювали не лише людей із профільною технічною освітою, але й так званих "світчерів" - тих, хто наважився змінити свій фах і стати айтівцем.

Після початку війни були очікування, що мобільність, гнучкість, незалежність від громіздких основних фондів та звиклість до віддаленої роботи дозволять ІТ зберегти свій потенціал і надалі приносити Україні мільярди доларів. Однак за два роки війни ІТ працівники так і не отримали підтримки від влади, а песимістичні прогнози стали реальністю. В цілому українська ІТ-галузь дає країні близько 5% ВВП, а один ІТ працівник, який працює, створює та зберігає майже три робочі місця в економіці.

Головним викликом для ІТ-фахівців стала релокація через війну. З них 64% були змушені переїхати, але 24% вже повернулися на свої старі місця

проживання. Із зростанням ролі віддаленої роботи, 71,5% компаній відзначили, що більше 75% їхніх працівників працюють віддалено.

Весь час – включно із першим воєнним 2022р. ІТ-галузь лише зростала, а з нею зростали і доходи, переважно експортні. Але у 2023 році, за даними НБУ, обсяги експорту ІТ-послуг скоротилися до 6,7 млрд доларів. Це на понад 600 млн доларів менше ніж за 2022 рік. Втім, частка ІТ в експорті послуг все ще перевищує 40%, а у загальному експорті дає понад десятку частину. За дослідженням Львівського ІТ-кластеру, кількість працівників та компаній в українській ІТ-галузі у 2023 навіть зросла.

Опитування аналітичного порталу DOU дають трохи інші цифри, але підтверджують тенденцію до зменшення зарплат та робочих місць в ІТ-галузі.

У листопаді 2023 у DOU з'ясувалося, що за рік чверть ІТ працівників звільнили або не продовжили контракт. Ще 16% фахівців пішли з роботи чи проєкту за власною ініціативою, а 8% відправляли "на бенч", тобто в резерв чи в неоплачувану відпустку. При цьому під скорочення потрапили як досвідчені ІТ працівники, так і ті, хто лише недавно почав працювати в індустрії. І це зниження стосується фахівців майже всіх рівнів, хоча найбільше падіння, у зарплатах фахівців рівня Senior. Єдина категорія спеціалістів поза цим трендом - це розробники з великим досвідом та нішеві експерти. Медіани їхніх зарплат залишаються високими і в окремих випадках навіть зростають.

Те, що спостерігається у галузі із зарплатами та зайнятістю, безпосередньо залежить від того, що відбувається із клієнтами та замовниками. За даними IT Research Ukraine, кожні три із п'яти компаній мають досвід розірвання контрактів через війну. Приблизно така ж частка компаній має працівників, переведених в резерв, а попит на працівників в ІТ скоротився.

Таким чином, ми можемо виділити наступні ризики вітчизняних ІТ-компаній.

1. *Політичні та геополітичні ризики:* зміни в урядовій політиці; обмеження експорту-імпорту; негативний вплив на ринкові можливості; негативний вплив на репутацію ІТ-компаній.

2. *Кібербезпека та інформаційна війна:* збільшення кількості кібератак; розширення спектру загроз; втрати конфіденційної інформації; поширення дезінформації; безперервність бізнесу та реагування на інциденти.

3. *Економічні ризики та фінансова нестабільність:* зменшення попиту на ІТ-послуги; збільшення витрат на кіберзахист; вплив на курс національної валюти та інфляцію; зниження рівня інвестицій та підвищення кредитного ризику; фінансова вразливість малих та середніх підприємств.

Аналіз фінансових ризиків та економічної нестабільності свідчить, що ІТ-компанії можуть адаптувати свої стратегії, управління ресурсами та фінансове планування для забезпечення стійкості в умовах економічних викликів війни.

4. *Зміни в міжнародних відносинах та співпраці*: обмеження міжнародних партнерств; скасування торгових угод та угод про співпрацю; зміна міжнародної репутації країни; погіршення доступу до міжнародних ресурсів.

5. *Втрати кадрів та відсутність фахівців*: масовий відтік кваліфікованих кадрів; втрати досвіду та експертизи; конкуренція за таланти та збільшення витрат на зарплати; співпраця з освітніми установами та розвиток ІТ-галузі; гнучкість та адаптивність компаній.

Окрім цього, порівняння ризиків для українських та міжнародних ІТ-компаній в умовах війни вимагає аналізу їхнього географічного положення, розміру, ринкової диверсифікації та інших факторів.

Таким чином, сучасні умови вимагають від ІТ-компаній переглянути свої бізнес-стратегії, зокрема - перегляд ринкових стратегій, зміни в інвестиційних планах, акцент на забезпечення стійкості та гнучкості в умовах нестабільності.

Отже, загальною тенденцією в сучасних умовах є необхідність адаптації ІТ-компаній до нових умов та розробка стратегій, що враховують ризики та їх можливості. Тоді ІТ-компанії, які будуть готові до викликів, зможуть ефективно керувати ризиками та забезпечити сталість своєї діяльності в умовах нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Державна податкова служба. Надходження податків і зборів. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nadhodjennyarodatkiv-i-zboriv--obovyaz/nadhodjennya-podatkov-i-zboriv/> (дата звернення: 08.10.2023).
2. Довгань Л. Є., Малик І. П. Тенденції та проблеми розвитку сфери інформаційних технологій в Україні: кадрові аспекти. *Економічний Вісник НТУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 437-443.
3. Львівський ІТ-кластер. Дослідження ІТ ринку в 2022 році. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/> (дата звернення: 06.10.2023).
4. Назаренко І. Л., Ткаченко Ю. В. Стан і перспективи розвитку ІТ сфери в Україні в період війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 59-67.
5. Національний Банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1> (дата звернення: 06.10.2023).

Annotation: The risks of domestic IT companies in an unstable economy are considered. The development of domestic IT companies in conditions of instability and military conflicts is studied. An analysis of the risks faced by Ukrainian IT companies in modern conditions is conducted.

Keywords: risk; cybersecurity; financial risks of IT companies; human resources.

Науковий керівник:

Виклюк М.І.

канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економіки
та підприємництва,

ПВНЗ “Європейський університет”, м. Львів

УДК 658.005

Розробка заходів щодо впровадження сучасних методів ухвалення управлінських рішень у систему управління підприємством

Макаревич О.Ю.,

здобувач вищої освіти,

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

Анотація: У роботі розглянуто сучасні методи ухвалення управлінських рішень у системі управління підприємством. Визначено основні виклики, з якими стикаються компанії в умовах динамічного ринкового середовища, та обґрунтовано необхідність впровадження цифрових технологій, аналітичних платформ і автоматизованих систем управління.

Ключові слова: управлінські рішення, цифрові технології, аналітичні платформи, машинне навчання, бізнес-аналітика, автоматизація, конкурентоспроможність, стратегічне планування.

Ефективне управління підприємством у сучасних умовах вимагає застосування новітніх методів ухвалення рішень, які базуються на сучасних технологіях, аналізі даних та інноваційних підходах. Зміни у зовнішньому середовищі, зростаюча конкуренція та швидкість технологічного розвитку змушують підприємства шукати оптимальні рішення для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Основним завданням впровадження сучасних методів ухвалення управлінських рішень є підвищення швидкості, точності та ефективності прийнятих рішень [1]. Використання цифрових технологій, штучного інтелекту, аналітичних платформ та автоматизованих систем управління дозволяє значно скоротити час на аналіз інформації та підвищити якість ухвалених рішень.

Застосування інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень дозволяє оптимізувати процеси планування, прогнозування та контролю. Використання систем підтримки ухвалення рішень (DSS), машинного навчання та бізнес-аналітики (BI) дає змогу підприємствам швидше адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечує зростання їхньої продуктивності.

Інтеграція сучасних методів ухвалення рішень передбачає розробку комплексних заходів, які охоплюють такі напрями, як впровадження цифрових платформ, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу та застосування інноваційних моделей управління. Важливою складовою є запровадження гнучких методик управління (Agile, Lean), що дозволяють швидко реагувати на виклики та змінювати стратегію відповідно до нових умов.

Один із ключових аспектів ефективного ухвалення рішень – використання аналітичних даних для прогнозування майбутніх результатів. Методи обробки великих даних (Big Data), алгоритми машинного навчання та штучний інтелект можуть забезпечити точнішу оцінку ринкових трендів, що дає можливість уникати ризиків та знаходити оптимальні шляхи розвитку [2].

Важливою складовою процесу є автоматизація ухвалення рішень. Використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning), CRM-систем (Customer Relationship Management) та інших інструментів управління ресурсами дає змогу централізовано контролювати діяльність підприємства, зменшуючи ризики людського фактору та підвищуючи ефективність управління.

Для успішного впровадження сучасних методів ухвалення рішень необхідно також забезпечити належний рівень підготовки та навчання персоналу. Розвиток компетенцій у сфері цифрового управління, використання новітніх програмних рішень та аналізу даних є важливим етапом на шляху до підвищення ефективності підприємства.

Отже, сучасні методи ухвалення управлінських рішень дозволяють значно покращити ефективність роботи підприємства, мінімізувати ризики та підвищити якість стратегічного планування. Впровадження таких методів є необхідністю для підприємств, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 6. С. 161-177.
2. Big Data URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/big-data-bolshie-dannye>

Annotation: The paper examines modern methods of making management decisions in the enterprise management system. The main challenges faced by companies in a dynamic market environment are identified, and the need for the implementation of digital technologies, analytical platforms, and automated management systems is substantiated.

Keywords: management solutions, digital technologies, analytical platforms, machine learning, business analytics, automation, competitiveness, strategic planning.

Науковий керівник:

Леськів Г.З.

канд. техн. наук, доцент, професор

кафедри менеджменту та економічної безпеки,

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

УДК 336.767(043.2)

Управління ризиками інвестування в цінні папери

Микитин Н.Д.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності менеджмент (менеджмент ІТ- сфери),
факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького», м. Львів

Анотація: Інвестування в цінні папери пов'язане з різноманітними ризиками, які можуть впливати на фінансові результати підприємства. Управління ризиками передбачає пошук і застосування методів їхнього вимірювання та зниження.

Ключові слова: ризики, хеджування, стратегічне розподілення активів, ефективне управління ризиками.

Загальний ризик інвестування в цінні папери можна поділити на дві групи: ті, що піддаються зниженню через диверсифікацію, та ризики, які неможливо мінімізувати таким способом. До останніх належать макроекономічні чинники, зокрема рівень інфляції, зміни відсоткових ставок і політична нестабільність. У фінансовому менеджменті ризик визначається як ймовірність виникнення несприятливих подій, що можуть впливати на інвестиційну діяльність. Хоча повне усунення ризику є неможливим, його вплив можна мінімізувати завдяки ефективним стратегіям управління.

Одним із методів зниження ризику є хеджування, що передбачає використання спеціальних фінансових інструментів, таких як опціони та ф'ючерси, які дозволяють фіксувати вартість активів та уникати втрат через несприятливі ринкові коливання. Хеджування може здійснюватися у двох напрямках: з метою захисту від зростання цін на активи або їхнього падіння. Альтернативним підходом до мінімізації ризиків є передача відповідальності іншій стороні шляхом страхування або використання гарантій. Наприклад, страхування інвестицій від політичних ризиків дозволяє компаніям захистити свої активи від потенційних втрат унаслідок змін державної політики [1].

Розподіл активів відіграє важливу роль у формуванні ефективного інвестиційного портфеля. Він передбачає комбінування різних класів активів з метою досягнення оптимального балансу між ризиком та прибутковістю. У цьому контексті розрізняють стратегічне та тактичне розподілення активів. Перше визначає основні класи активів та їхню частку у портфелі відповідно до довгострокових економічних тенденцій, тоді як друге дозволяє коригувати склад портфеля залежно від поточних ринкових умов.

Ефективне управління ризиками у сфері інвестування сприяє забезпеченню фінансової стійкості підприємства та зниженню ймовірності втрат. Основними методами зменшення ризику є диверсифікація, хеджування, страхування, самострахування та стратегічний розподіл активів. При цьому існує два підходи до управління інвестиційним портфелем: активний та пасивний. Перший передбачає динамічне коригування структури активів на основі аналізу ринкової ситуації, що може забезпечити вищу прибутковість, проте супроводжується підвищеним рівнем ризику. Пасивне управління, навпаки, є менш ризикованим, але обмежує можливості отримання прибутку, що перевищує середньоринковий рівень.

Управління інвестиційним портфелем здійснюється на основі традиційного або сучасного підходу. Традиційний підхід включає використання фундаментального та технічного аналізу. Фундаментальний аналіз спрямований на оцінку фінансового стану компанії-емітента, зокрема її прибутковості, рентабельності, ліквідності та рівня боргового навантаження. Технічний аналіз базується на дослідженні динаміки цін та обсягів торгівлі цінними паперами з урахуванням графічних моделей і ринкових трендів.

Сучасний підхід до управління портфелем ґрунтується на застосуванні математичних і статистичних методів для об'єктивної оцінки ризиків та прибутковості. До його основних методів належить теорія портфеля Марковіца, що використовує кореляційний аналіз для побудови оптимального портфеля активів. Модель оцінки капітальних активів (CAPM) дає змогу визначити співвідношення між ризиком та очікуваною прибутковістю цінного паперу, тоді як метод Value at Risk (VaR) дозволяє оцінити ймовірні втрати інвестиційного портфеля на основі заданого рівня довіри [2].

Отже, регулярний перегляд інвестиційного портфеля є необхідним елементом ефективного управління активами, оскільки дозволяє своєчасно адаптувати стратегію до змін ринкової кон'юнктури, мінімізувати ризики та оптимізувати прибутковість. Використання традиційного та сучасного підходів до управління портфелем дає змогу інвесторам формувати оптимальні стратегії відповідно до їхніх інвестиційних цілей та рівня прийнятного ризику.

Список використаних джерел:

1. Лютов С. О. Управління ризиками портфеля цінних паперів на фінансовому ринку : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 93 с.
2. Гавриш О. А., Дергачова В. В., Кравченко М. О., Ситник Н. І., Жигалкевич Ж. М., Бояринова К. О., Гук О. В., Мохонько Г. А., Дергачов Є. В., Копішинська К. О. Менеджмент стартап проектів: підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 337 с.

Annotation: Investing in securities is associated with various risks that can affect the financial results of the enterprise. Risk management involves the search and application of methods for their measurement and reduction.

Keywords: risks, hedging, strategic asset allocation, effective risk management.

Науковий керівник:

Франчук І.Б.

канд. екон. наук, доцент

кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,

Львівський національний університет ветеринарної медицини та

біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

УДК 336.6:658.15

Фінансова безпека підприємств в умовах невизначеності

Морозова А.Р.,

здобувачка вищої освіти спеціальності 051 Економіка,
Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв, Україна

Анотація: розглянуто ключові аспекти фінансової безпеки підприємств в умовах економічної невизначеності. Досліджено основні загрози та ризики, що впливають на фінансову стійкість підприємств, а також механізми їх ідентифікації та оцінки. Встановлено необхідність впровадження комплексної системи фінансового менеджменту та стратегічного управління ризиками для забезпечення корпоративної стабільності та конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Ключові слова: фінансова безпека, невизначеність, ризик-менеджмент, фінансова стійкість, антикризове управління, моніторинг ризиків, оптимізація витрат, цифрові технології, фінансове планування.

Сьогодні запорукою сталого економічного розвитку України є забезпечення фінансової безпеки підприємств. В умовах кризової ситуації та нестабільності зусилля підприємств зосереджені переважно на вирішенні поточних проблем. Стабілізація ключових параметрів фінансової системи дозволить вітчизняним підприємствам перейти до реалізації своїх стратегічних цілей, що позитивно вплине на фінансову стабільність країни в цілому.

Питання фінансової безпеки українських підприємств наразі є надзвичайно важливим. Це пов'язано не лише з фінансовою кризою та нестабільною економічною ситуацією в країні, але й з постійними коливаннями цін на енергоносії (переважно на нафту та газ), зростанням вартості банківських послуг та воєнним станом в Україні. У цих умовах керівники бізнесу та підприємці змушені шукати радикально нові підходи до фінансової безпеки та шляхи усунення загроз.

У сучасних умовах підприємства потребують здатності протистояти низці наявних та потенційних загроз і ризиків для своєї діяльності. Високий рівень фінансової безпеки є важливим фактором, який гарантує, що підприємства зможуть підтримувати свою основну стратегію розвитку. Цього можна досягти завдяки фінансовій стабільності та незалежності, узгодженості дій на всіх рівнях та грамотному захисту фінансових інтересів компанії.

Сутність поняття безпеки – це одна з підсистем економіки та фінансів, якісна характеристика системи, що забезпечує нормальні умови функціонування, дотримання сформульованих стратегій, досягнення

поставлених цілей, а також здатність протистояти різним загрозам у разі їх виникнення та швидко відновлювати втрачені економічні позиції [1].

Концепція фінансової безпеки підприємства базується на грамотній стратегії розвитку в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз, з урахуванням фінансової невизначеності та мікроекономічних змін. У сучасному нестабільному економічному середовищі компанії повинні знаходити оптимальний баланс між ризиком і прибутковістю, приймати виважені рішення, запобігати можливим загрозам і забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Фінансову безпеку як самостійний об'єкт управління розглядали О. Ареф'єва, Т. Кузенко, А. Єпіфанов, О. Кириченко, І. Кудря, Х. Цвайг, Н. Галайко та інші. На думку А. Єпіфанова, фінансова безпека – це «здатність суб'єкта господарювання ефективно та стабільно здійснювати господарську діяльність, у тому числі фінансову, шляхом використання комплексу діагностичних, інструментальних та адміністративних заходів фінансового характеру, які оптимізують використання фінансових ресурсів, забезпечують їх достатній рівень та усувають наслідки ризику» [2].

Фінансова безпека також розглядається як результат ефективного управління, що відображає оптимальне використання корпоративних ресурсів підприємства. Вона проявляється у високих фінансових показниках прибутковості та рентабельності, ефективному менеджменті, раціональному використанні основних і оборотних засобів, збалансованій структурі капіталу, стабільному рівні дивідендних виплат за цінними паперами, а також у стійкості їхньої ринкової вартості [3].

Загрози фінансовій безпеці підприємства можна поділити на реальні та потенційні, залежно від ймовірності їх реалізації. Реальні загрози або об'єктивно існують у досліджуваному періоді, або можуть виникнути в наступному періоді. Потенційні загрози можуть виникнути при настанні певних суб'єктивних або об'єктивних умов [4].

Система управління фінансовою безпекою підприємств – це структурований комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують єдину функціональну систему для підтримки належного рівня фінансової стабільності. Узгодженість їхньої взаємодії значною мірою визначає ефективність та результативність фінансового управління підприємством.

У стабільних умовах діяльності підприємства зосереджують увагу на забезпеченні безперебійного виробничого процесу, мінімізації фінансових та матеріальних втрат, захисті конфіденційної інформації, запобіганні кіберзагрозам, протидії недобросовісній конкуренції та економічним злочинам. Водночас ключовими аспектами фінансової безпеки залишаються збереження ліквідності, запобігання банкрутству та підтримка стійкої рентабельності.

У кризові періоди головним ризиком для підприємств стає втрата їхнього потенціалу – виробничого, технологічного, науково-технічного та кадрового,

що є основним чинником їхньої життєздатності. Під впливом внутрішніх і зовнішніх загроз підприємства можуть припинити фінансово-господарську діяльність, стати банкрутами або навіть припинити існування.

Для мінімізації загроз фінансовій безпеці необхідне ефективне управління фінансами, що дозволить збалансувати розвиток підприємств, підтримувати достатній рівень грошових коштів та забезпечувати їхню платоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Арєф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1 (91). С. 98-103.
2. Єпіфанов А. О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2009. 295 с.
3. Кириченко О. А., Кудря І. В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22-26.
4. Цвайг Х. І., Галайко Н. В. Загрози фінансовій безпеці підприємства та шляхи їх усунення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 181-185.

Annotation: the paper examines the key aspects of financial security of enterprises in the context of economic uncertainty. The main threats and risks affecting the financial stability of enterprises, as well as mechanisms for their identification and assessment, are investigated. The necessity of implementing a comprehensive system of financial management and strategic risk management to ensure corporate stability and competitiveness in the current environment is established.

Keywords: financial security, uncertainty, risk management, financial stability, crisis management, risk monitoring, cost optimization, digital technologies, financial planning.

Науковий керівник:

Полторак А.С.

д-р екон. наук, професор, завідувач

кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК:631.1.027:004.67

Трансформація маркетингового менеджменту в епоху цифровізації

Мельник Н.О.,

аспірант,

Львівський національний університет ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

Анотація: Цифровізація докорінно трансформувала маркетинговий менеджмент підприємств АПК, зробивши його ключовим інструментом безпечного розвитку. Вона розширила канали комунікації, інтегрувала аналітичні платформи та сприяла гнучкому реагуванню на ринкові зміни. Соціальні мережі, електронна комерція та цифрові маркетингові системи стали невід'ємними елементами сучасного управління. Такий підхід захисту стійкості підприємств до кризи та створює нові можливості для розвитку бізнесу.

Ключові слова: маркетинг, менеджмент, цифровізація, діяльність підприємств, підприємства АПК, маркетинговий менеджмент.

Розвиток маркетингового менеджменту в аграрному секторі в умовах цифровізації стає невід'ємною частиною стратегії підприємств. Якщо раніше акцент робився на виробничих процесах і традиційних методах збуту, то сьогодні важливим є гнучке реагування на ринкові зміни та врахування потреб споживачів.

Цифровізація докорінно трансформувала роль маркетингового менеджменту, розширивши канали комунікації та взаємодії з аудиторією. Соціальні мережі, електронна комерція, аналітичні онлайн-платформи та інтегровані маркетингові системи стали ключовими інструментами управління маркетингом. Ці технології дозволяють оптимізувати витрати, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і зміцнювати позиції підприємств на ринку.

Маркетинговий менеджмент у цифровому середовищі сприяє формуванню конкурентних переваг, ефективним каналам збуту та адаптації до ринкових змін. Сучасний споживач все частіше шукає інформацію онлайн, порівнює продукцію за якістю та ціною, аналізує відгуки і активно комунікує з брендами. Це змушує агропідприємства впроваджувати новітні маркетингові технології та адаптувати стратегії управління.

Значний вплив цифровізації позначається і на структурі ринку. Сезонність виробництва, кліматичні ризики та складні логістичні процеси доповнюються необхідністю враховувати цифрові зміни. Маркетинговий менеджмент допомагає підприємствам краще розуміти свою аудиторію, застосовувати персоналізовані підходи до комунікації, пропонувати унікальні

продукти та послуги. Завдяки цьому формується база лояльності споживачів і позитивна репутація, що є основою для стабільного розвитку навіть у нестабільних умовах ринку.

Використання маркетингових інструментів у цифрову епоху дозволяє аграрним підприємствам прогнозувати попит, визначати оптимальні виробничі рішення та мінімізувати ризики. Дані, отримані з цифрових джерел, дають змогу уникати дефіциту або надлишку продукції, а також ефективно управляти ресурсами. Маркетинговий менеджмент у цьому контексті стає координатором між виробництвом і збутом, забезпечуючи оперативне реагування на зміни ринку.

Однак перехід до цифрового маркетингу потребує інвестицій у технології, навчання персоналу та розробку нових стратегій. Неправильне використання даних або застарілі підходи можуть знизити ефективність маркетингових заходів. Тому важливо впроваджувати сучасні аналітичні системи, автоматизовані CRM-рішення та інші цифрові інструменти.

Зрештою, успішні підприємства демонструють, що маркетинговий менеджмент у цифрових умовах є потужним засобом для зміцнення позицій на ринку. Цифрові технології відкривають доступ до нових ринків, дозволяють швидко адаптувати маркетингові кампанії та ефективно взаємодіяти з партнерами й клієнтами. Використання передових методів маркетингового управління забезпечує не лише оптимізацію витрат, а й довготривалий розвиток, підвищуючи конкурентоспроможність аграрного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Фірсова С.Г., Мельник І.А. Еволюція маркетингової теорії: український вимір. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова, 2013. 165 с.
2. Углицьких О.Н., Клішина Ю.Є. Інвестиційна активність АПК регіону, як один з елементів фінансової безпеки АПК держави. 2015. № 4 (21). С. 98–114.
3. Кизим А.А. Особливості застосування маркетингу в діяльності сучасних сільськогосподарських підприємств. Науковий журнал КубГАУ. 2012. № 81. С. 1–13.
4. Саломатін В.А. Інноваційні процеси в АПК: сутність та напрямки розвитку. Теорія і практика суспільного розвитку. 2011. № 8. С. 295–299.
5. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. Агросвіт. 2019. № 17. С. 70–78.
6. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2022. С.217-218.

Annotation: Digitalization has radically transformed the marketing management of agro-industrial enterprises, making it a key tool for security development. It has expanded communication channels, integrated analytical platforms, and facilitated flexible response to market changes. Social networks, e-commerce, and digital marketing systems have become integral elements of modern management. This

approach protects the resilience of enterprises to crises and creates new opportunities for business development.

Keywords: marketing, management, digitalization, enterprise activities, agricultural enterprises, marketing management.

Науковий керівник:

Левків Г.Я.

д-р екон. наук, професор

кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування

Львівського національного університету ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького

УДК:330.876:336.221:339

Антикризовий фінансовий менеджмент в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Муцик А.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП “Менеджмент організацій і адміністрування”,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

Анотація: Дослідження присвячене антикризовому фінансовому управлінню, яке в умовах нестабільного довкілля та масової неплатоспроможності підприємств набуває вирішального значення в системі управління фінансами. Розглянуто основні заходи щодо запобігання кризовим ситуаціям, а також заходи, спрямовані на відновлення платоспроможності підприємств та стабілізацію їх фінансового стану.

Ключові слова: криза, фінансовий менеджмент, підприємство.

Одним із ключових чинників, що сприяють відновленню фінансової стійкості підприємств, ліквідації їхньої неплатоспроможності та мінімізації втрат ринкової вартості у кризових умовах, є розробка ефективних заходів щодо вдосконалення антикризового фінансового менеджменту. Аналіз змісту та завдань антикризового управління дає змогу виокремити дві основні складові: превентивне управління, або ризик-менеджмент, а також безпосередньо антикризове управління. В умовах нестабільного ринкового середовища превентивні антикризові заходи набувають особливого значення, оскільки своєчасне виявлення симптомів кризи та їх нейтралізація дозволяють значно зменшити фінансові втрати підприємства. Водночас ефективне діагностування фінансового стану підприємства в довгостроковій перспективі є необхідною умовою для підтримки його конкурентоспроможності та стабільності [1].

Висока ефективність антикризового управління зумовлена тим, що запобігання кризовим явищам потребує значно менше ресурсів, ніж їх подолання. Раннє розпізнавання ознак кризових процесів дозволяє керівникам підприємств своєчасно вживати коригувальні заходи, підтримуючи безперервність бізнес-процесів та забезпечуючи його стале функціонування в майбутньому. Антикризовий фінансовий менеджмент слід розглядати як специфічний вид управлінської діяльності, що застосовується в умовах значного погіршення фінансового стану підприємства, що може загрожувати його подальшому існуванню. Це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення виживання підприємства в умовах кризи та пошук ефективних шляхів виходу з неї. Потреба у впровадженні антикризового управління

виникає у будь-якій економічній системі, оскільки підприємства можуть стикатися з загрозами як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, зокрема з боку постачальників, споживачів, обставин непереборної сили чи міжнародної економічної ситуації [2]. Саме тому управління в умовах високої невизначеності часто трансформується в кризове управління.

Для підвищення ефективності антикризового фінансового менеджменту необхідно здійснювати комплексні заходи, серед яких особливе значення має системний фінансовий аналіз. Його проведення дозволяє ідентифікувати "вузькі місця", оцінити зони потенційних кризових ризиків та розробити заходи для їх нейтралізації. Окрім оцінки поточного фінансового стану, фінансовий аналіз має бути спрямований на розробку довгострокових стратегій щодо покращення фінансової стійкості підприємства. Процес удосконалення антикризового фінансового менеджменту в умовах нестабільного економічного середовища передбачає кілька етапів. На початковому етапі здійснюється попередній аналіз фінансового стану підприємства, що дозволяє визначити ключові проблеми та напрями їх вирішення. На наступному етапі розробляється комплекс заходів з оптимізації антикризового управління, які потім реалізуються у межах впровадження визначених стратегічних рішень. Останній етап передбачає контроль за виконанням заходів та оцінку їхньої ефективності, що дає змогу коригувати управлінські рішення відповідно до змін у ринковому середовищі [3].

Удосконалення антикризового фінансового менеджменту вітчизняних підприємств має базуватися на впровадженні сучасних методів стратегічного фінансового аналізу, планування та контролю. Зокрема, важливо здійснювати об'єктивний аналіз фінансово-економічного стану підприємства, визначати стандартні показники для антикризового моніторингу та розробляти ситуаційні сценарії, що дозволяють підвищити гнучкість управління в кризових умовах. Оскільки фінансові ризики є невід'ємною складовою діяльності підприємства, необхідно застосовувати сценарний підхід до управління фінансовими ресурсами, що забезпечує можливість розробки альтернативних варіантів реагування на кризові ситуації [1]. Такий підхід підвищує адаптивність управління та сприяє прийняттю виважених рішень у нестабільному ринковому середовищі.

Антикризовий фінансовий менеджмент охоплює не лише заходи, спрямовані на подолання кризових ситуацій, а й формування стратегічної політики запобігання кризам у майбутньому. Його ефективність безпосередньо залежить від комплексності впроваджуваних процедур та їхньої інтеграції в загальну систему управління підприємством. Лише за умови узгодженості всіх елементів антикризового фінансового управління можна досягти стабільного розвитку підприємства навіть у нестабільних економічних умовах.

Список використаних джерел:

1. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №2. С.215-223. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28>.
2. Павлішина Н., Пацелій Д. Управління фінансовими ресурсами в умовах кризи. *Підприємництво та інновації*. 2024. №32. С.180-185. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.27>.
3. Химич І. Г., Черній І. І. Фінансова безпека бізнесу – індикатор фінансового менеджменту в умовах кризи. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90. № 5. С. 122-133.

Annotation: The study is devoted to anti-crisis financial management, which in the conditions of an unstable environment and mass insolvency of enterprises acquires decisive importance in the financial management system. The main measures for preventing crisis situations are considered, as well as measures aimed at restoring the solvency of enterprises and stabilizing their financial condition.

Keywords: crisis, financial management, enterprise.

Науковий керівник:

Минів Р.М.

канд. екон. наук, доцент

кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування

Львівського національного університету ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького

УДК 004.8:331.1

HR – діджиталізація в організаціях

Олеярнік О.О.,

здобувачка вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Анотація: досліджено використання інформаційних та комунікаційних технологій, розглянуто поняття «діджиталізація». Визначено роль діджиталізації HR-процесів в організації, окреслено можливості, виклики та проблеми діджиталізації.

Ключові слова: діджиталізація, персонал підприємства, цифрові технології, управління персоналом.

Діджиталізація – це один із найважливіших процесів, які відбуваються у сучасному світі бізнесу, і HR адміністрування не є винятком. Технології активно змінюють підходи до управління людськими ресурсами, підвищуючи ефективність і точність виконання завдань, що традиційно вимагали великих затрат часу і зусиль. Диджиталізація HR-процесів і рекрутингу перестає бути просто новомодним напрямком і поступово стає необхідністю для тих, хто хоче залишатися конкурентоспроможними. Диджиталізація HR, по факту, є повний перегляд HR-процесів і, якщо завгодно, зміну філософії всередині компанії [1].

Рекрутинг і рутинні HR-процеси віднімають багато часу у фахівців, що в епоху автоматизації вкрай не вигідно для компанії.

Сучасні технології дозволяють автоматизувати значну частину процесу найму. Програмне забезпечення може сканувати резюме кандидатів, перевіряти їх на відповідність вимогам вакансії, а також допомагати організовувати інтерв'ю. Це значно зменшує витрати часу та зусиль на початкові етапи відбору.

Штучний інтелект може здійснювати первинне сортування резюме, аналізувати кандидатів та надавати рекомендації. Інтернет-платформи та мобільні додатки допомагають автоматизувати не тільки підбір кандидатів, але й управління вакансіями, комунікацію з кандидатами та організацію співбесід.

Сучасні HR-платформи можуть інтегруватися з іншими системами компанії, такими як бухгалтерія, фінансовий облік, програмне забезпечення для управління проєктами, що дозволяє автоматично передавати інформацію між різними відділами [2].

Завдяки діджиталізації можна створювати і підтримувати корпоративну культуру через інноваційні платформи для комунікацій, на яких працівники можуть обмінюватися ідеями, відзначати досягнення колег, брати участь у

внутрішніх проєктах. Внутрішні соціальні мережі або інструменти для спільної роботи допомагають формувати згуртовану команду, навіть якщо співробітники працюють на відстані.

У майбутньому можна очікувати ще більш глибоку інтеграцію штучного інтелекту та машинного навчання в HR-процеси. Віртуальні асистенти будуть вести щоденну комунікацію з працівниками, а дані будуть використовуватися для створення максимально персоналізованих програм розвитку та мотивації [3].

Діджиталізація HR стає не просто трендом, а необхідністю для підтримки конкурентоспроможності компанії на сучасному ринку праці. Вона дозволяє не лише зменшити витрати і збільшити ефективність, але й надає можливості для розвитку корпоративної культури, підвищення рівня залучення співробітників та їхнього професійного зростання.

Таким чином, майбутнє кадрового адміністрування неможливо без цифрових технологій.

Список використаних джерел:

1. Коваленко Н. В., Савенко О. А., Гірняк К. М., Громова О. О. Інформаційний менеджмент на інноваційно орієнтованому підприємстві в контексті вдосконалення адаптивних програм управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №1 (260)/2023. С. 38-44.
2. Савенко О. А. (2024). Підходи до формування HR-стратегії підприємства. С. 543-579. URL: <https://isg-konf.com/uk/economy-finance-management-world-problems-and-development-prospects>
3. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. №4. 2024. С. 168-174.

Annotation: The use of information and communication technologies is studied, the concept of "digitalization" is considered. The role of digitalization of HR processes in the organization is determined, and the opportunities, challenges, and problems of digitalization are outlined.

Keywords: digitalization, enterprise personnel, digital technologies, human resources management.

Науковий керівник:

Савенко О.А.

канд. екон. наук,

доцентка кафедри менеджменту і права

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

УДК 373.3

Використання європейських практик у процесі розвитку системи управління середньою освітою в Україні

Поліщук Ю.А.,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

Анотація: досліджено європейські підходи до управління середньою освітою як потенційний напрям вдосконалення системи освіти в Україні. Визначено роль унікальних показників та індикаторів для оцінювання якості освіти, що дозволяють виявляти сильні й слабкі сторони освітнього процесу. Розглянуто практики Польщі, Естонії та Словаччини, що охоплюють децентралізацію, цифровізацію, прозорість і впровадження дуальної освіти. Запропоновано напрями адаптації цих підходів до потреб України, що сприятиме покращенню якості освіти, забезпеченню її відповідності європейським стандартам та підготовці конкурентоспроможних випускників.

Ключові слова: управління освітою, середня освіта, європейські практики, децентралізація, цифровізація, дуальна освіта, освітні реформи, євроінтеграція.

У сучасному світі якість освіти відіграє ключову роль у забезпеченні розвитку суспільства та держави. Реалізуючи прагнення стати частиною міжнародного освітнього та наукового простору, Україна поступово адаптує свою систему освіти до вимог та стандартів Євросоюзу.

Однак, останні події, такі як війна в Україні та пандемія COVID-19, суттєво вплинули на систему освіти, створивши нові виклики та можливості для її розвитку. Війна спричинила значні руйнування освітньої інфраструктури, змусила багатьох учнів і вчителів залишити свої домівки та адаптуватися до нових умов навчання. У той же час пандемія підштовхнула до активного впровадження дистанційного навчання та цифрових технологій, що стало важливим етапом у модернізації освітньої системи.

Ці події підкреслили необхідність реформування управління освітою, зокрема впровадження інноваційних підходів, які забезпечують доступність і якість освітніх послуг навіть у кризових умовах. Використання європейського досвіду управління освітою може стати ключовим фактором у подоланні нових викликів.

Кожна країна розробляє унікальні показники та індикатори для оцінки якості освіти, отриманої учнями. Використання таких інструментів в аналітичних дослідженнях дозволяє отримати комплексну картину освітнього процесу та виявити його сильні та слабкі сторони.

До форм оцінювання якості повної загальної середньої освіти в Україні належать національний мультипредметний тест (НМТ), державна підсумкова атестація (ДПА) та міжнародна програма оцінювання учнів (PISA).

Міжнародне дослідження якості освіти PISA – найвагоміших інструментів, що спрямований на оцінювання здатності учнів застосовувати знання й навички з читання, математики та природничо-наукових дисциплін в реальних життєвих ситуаціях.

Україна долучилася до програми PISA у 2018 році, а у 2022 році, попри воєнний стан, знову взяла участь у дослідженні. Однак ці дослідження не охоплювали всі регіони України: були залучені лише 18 із 27 регіонів.

Оскільки учасниками PISA є понад 80 країн, пряме порівняння результатів між ними не завжди коректне. Для аналізу українських результатів обрано референтні країни, такі як Естонія, Польща та Словаччина, зважаючи на подібність соціально-економічного контексту й історико-культурну спорідненість.

У порівнянні з 2018 роком, показники українських школярів у 2022 році знизилися: з математики – на 12 балів, із читання – на 37, а з природничих наук – на 19 балів. Зокрема, втрати в галузі читання еквівалентні майже двом рокам навчання. При цьому країни ОЕСР також демонструють зниження результатів, однак ця різниця менша, ніж в Україні [3].

Естонія стабільно входить до трійки лідерів у рейтингу PISA, маючи одну з найефективніших освітніх систем світу. Її успіх значною мірою обумовлений інтеграцією ІТ-рішень: електронних журналів, онлайн-платформ та інших цифрових інструментів, що оптимізують навчальний процес та управління освітою.

Польща також є прикладом успішного реформування освіти серед посткомуністичних країн. Серед головних досягнень – децентралізація управління, інноваційні підходи до підготовки педагогів і фінансова самостійність закладів освіти. Ці зміни дозволили модернізувати систему та зробити її однією з найпрогресивніших у регіоні [2].

Освітня система Словаччини багаторівнева, охоплює всі етапи — від дошкільної підготовки до навчання упродовж життя. Обов'язкове навчання триває 10 років і включає передшкільний рік та базову освіту (1–9 класи). Після цього учні можуть продовжувати здобуття знань у загальноосвітніх або професійних школах. В країні активно розвивається дуальна освіта, що поєднує теоретичне навчання з практичною підготовкою, а також функціонує мережа спеціальних шкіл для дітей з особливими потребами [1].

Досвід Словаччини, зокрема у впровадженні дуальної освіти та децентралізованого управління, може бути корисним для України. Адаптація цих підходів сприятиме ефективнішій підготовці молоді до вимог сучасного ринку праці та підвищенню доступності якісної освіти.

Впровадження європейських підходів до управління середньою освітою в Україні може здійснюватися через такі ключові напрями:

1. Надання навчальним закладам більшої автономії для ухвалення рішень у фінансовій, освітній та адміністративній сферах.

2. Впровадження національної освітньої платформи, електронних журналів і онлайн-ресурсів для покращення доступу до освіти.

3. Поєднання теоретичних знань із практикою на базі підприємств, що допомагає школярам здобувати необхідні навички для майбутньої професії.

4. Участь у європейських освітніх програмах для обміну методиками навчання та впровадження новітніх підходів у шкільну освіту.

Отже, європейські країни, такі як Польща, Естонія та Словаччина, пропонують ефективні моделі управління освітою, орієнтовані на децентралізацію, прозорість, впровадження інноваційних технологій та дуальну освіту. Впровадження європейських підходів до управління освітою є не лише складовою інтеграції України до європейського освітнього простору, але й важливим кроком для забезпечення стійкого розвитку системи освіти.

Список використаних джерел:

1. Hodlevska K. Peculiarities of education of the Roma population in Hungary and the Slovak Republic. *UNESCO Chair Journal Lifelong Professional Education in the XXI Century*. 2023. 2(8). P. 95-106. URL: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(8\).2023.95-106](https://doi.org/10.35387/ucj.2(8).2023.95-106) (accessed: 10.03.2025).
2. Shypitsyna Y. Reforming the public administration of general secondary education in post-communist EU countries. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*. 2024. 2(2). P. 98-104. <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-14> (accessed: 10.03.2025).
3. Результати міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022. Міністерство освіти і науки України: сайт. URL: <https://mon.gov.ua/news/rezultati-mizhnarodnogo-doslidzhennya-yakosti-osviti-pisa-2022> (дата звернення: 10.03.2025).

Annotation: European approaches to the management of secondary education as a potential direction for improving the education system in Ukraine are investigated. The role of unique indicators and metrics for assessing the quality of education, which help identify the strengths and weaknesses of the educational process, is highlighted. The practices of Poland, Estonia, and Slovakia, including decentralization, digitalization, transparency, and the implementation of dual education, are analyzed. Adaptation strategies for these approaches to Ukrainian needs are proposed, aiming to enhance the quality of education, ensure compliance with European standards, and prepare competitive graduates.

Keywords: education management, secondary education, European practices, decentralization, digitalization, dual education, educational reforms, European integration.

Жук О.П.,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

УДК 640.4:338.48-6

Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі

Пелюшкевич А.С.,

здобувач вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

Анотація: розглянуто персоналізовані технології, що використовують можливості штучного інтелекту (AI) та аналізу великих даних (Big Data) для створення індивідуальних пропозицій – від підбору готельного номера до персонального меню. Досліджено успішні кейси інтеграції цих рішень у провідних готельно-ресторанних закладах та їхній вплив на рівень задоволеності та лояльності гостей. Окрему увагу приділено мобільним застосункам, безконтактному сервісу та IoT-рішенням, що значно покращують комфорт перебування клієнтів.

Ключові слова: інновації, готельно-ресторанна сфера, автоматизація, цифровізація, новітні технології.

Автоматизація процесів та персоналізація послуг стали основними напрямками розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Вони дозволяють значно підвищити ефективність роботи підприємств та поліпшити клієнтський досвід. Автоматизовані системи управління замовленнями, обслуговуванням клієнтів, аналізом даних, а також технології штучного інтелекту допомагають зменшити людські помилки, прискорити обслуговування і зробити процеси більш ефективними.

Одним із основних напрямків є цифровізація бізнес-процесів, яка включає в себе автоматизацію бронювання, обслуговування клієнтів, управління запасами, а також інтеграцію з системами управління відносинами з клієнтами (CRM). Це дозволяє значно знизити витрати, зменшити кількість помилок, збільшити швидкість обслуговування та підвищити задоволеність гостей.

Крім того, зростає важливість персоналізації послуг. Використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дає можливість прогнозувати уподобання клієнтів і створювати для них персоналізовані пропозиції. Такий підхід підвищує лояльність гостей, забезпечуючи їм індивідуальний підхід.

Мобільні додатки також займають важливе місце серед інноваційних рішень. Вони дають можливість гостям здійснювати бронювання, замовляти послуги або навіть контролювати умови проживання (освітлення, температура) прямо з мобільного пристрою. Це значно покращує досвід перебування гостей та робить їх більш задоволеними.

Важливою тенденцією є також впровадження технологій штучного інтелекту для оптимізації робочих процесів і покращення взаємодії з

клієнтами. Чат-боти, голосові асистенти та системи на основі AI допомагають автоматизувати відповіді на запити клієнтів, що дозволяє знижувати навантаження на персонал і підвищувати ефективність комунікації.

Технології цифрових платежів та блокчейн також стають популярними у сфері готельно-ресторанного бізнесу, адже вони забезпечують безпечні та швидкі транзакції, що особливо важливо в умовах глобалізації та розширення міжнародних відносин.

Інновації у готельно-ресторанному бізнесі також стосуються ефективного управління персоналом. Використання цифрових технологій для моніторингу та аналізу продуктивності працівників, а також автоматизація завдань, пов'язаних з плануванням змін та графіками, допомагає оптимізувати ресурси та забезпечити високий рівень обслуговування. Системи управління персоналом (HRM) дозволяють скоротити час на адміністративні завдання і зосередити увагу на наданні якісного сервісу.

Значне місце в інноваціях займають системи моніторингу та управління енергоефективністю. Завдяки впровадженню технологій інтернету речей (IoT), готелі та ресторани можуть контролювати споживання енергії, води, тепла, що дозволяє значно знижувати витрати і зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище. Використання розумних термостатів, датчиків руху та автоматизованих систем контролю допомагає не тільки заощаджувати ресурси, але й створює комфортні умови для гостей.

Також варто зазначити, що технології дистанційного обслуговування набувають все більшої популярності. Гості можуть самостійно реєструватися за допомогою мобільних додатків або самосервісних терміналів, що дозволяє скоротити час на реєстрацію та зменшити контакти з персоналом. Це не лише зручно, але й підвищує рівень безпеки в умовах пандемії та змін у поведінці споживачів.

Успішне впровадження цифрових рішень у готельно-ресторанному бізнесі може бути ефективно реалізоване через інтеграцію всіх технологій в єдину екосистему. Це дозволяє створити безперебійний потік інформації між різними системами, що забезпечує своєчасне оновлення даних, поліпшення взаємодії з клієнтами та оптимізацію управлінських процесів.

Впровадження інноваційних технологій суттєво змінює підходи до управління готельно-ресторанним бізнесом. Це особливо стосується підвищення ефективності операційних процесів, зменшення витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу підприємства гостинності змушені швидко адаптуватися до нових реалій. Основними напрямками змін є цифровізація, автоматизація процесів, персоналізація обслуговування та інтеграція великих даних у прийняття управлінських рішень.

Одним із найперспективніших напрямів використання ІІІ є динамічне ціноутворення, яке базується на прогнозуванні попиту. Аналізуючи зовнішні та внутрішні фактори (сезонність, події у регіоні, рівень заповнюваності

готелю), система може автоматично коригувати ціни, що дозволяє оптимізувати рівень доходів закладу. Крім того, технології ШІ дозволяють здійснювати аналіз відгуків клієнтів, що допомагає керівникам готелів та ресторанів швидко виявляти слабкі місця у сервісі та оперативно їх усувати.

Отже, сучасний готельно-ресторанний бізнес має значний потенціал для подальшого зростання за рахунок впровадження новітніх технологій. Для підприємств цієї галузі важливо не лише слідкувати за трендами, але й активно адаптувати інноваційні рішення відповідно до власних потреб та особливостей ринку. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути зосереджені на розробці моделей ефективної інтеграції цифрових технологій та оцінці їхнього економічного впливу на діяльність підприємств гостинності.

Список використаних джерел:

1. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. №11–2. С. 7–12.
2. Гірняк Л., Глагола В. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 16. С. 71–77.
3. Кузнєцова А. Штучний інтелект у маркетингу: переваги і приклади використання. *Webpromo*. 2023. URL: <https://webpromo.ua/ua/blog/shtuchnij-intelekt-u-marketingu-perevagi-i-prikladivikoristannya/>
4. Завадинська О. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. *Інновації*. 2018. №2. С. 93–102.

Annotation: Personalized technologies that use the capabilities of artificial intelligence (AI) and big data analysis (Big Data) to create individual offers are considered - from the selection of a hotel room to a personal menu. Successful cases of integration of these solutions in leading hotel and restaurant establishments and their impact on the level of guest satisfaction and loyalty are studied. Special attention is paid to mobile applications, contactless service and IoT solutions, which significantly improve the comfort of customers' stay.

Keywords: innovations, hotel and restaurant industry, automation, digitalization, latest technologies.

Науковий керівник:

Полторак А.С.

д-р екон. наук, професор, завідувач
кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 330.341.1(043.2)

Глобальні тенденції розвитку персоналу в умовах сучасної економіки

Пінак Т.А.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності менеджмент (менеджмент ІТ- сфери),
факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького», м. Львів

Анотація: глобалізація ринку праці, яка на початку ХХІ століття набула сталого характеру, значно вплинула на механізми підготовки та використання людських ресурсів.

Ключові слова: розвиток персоналу, конкурентне середовище, управління розвитком персоналу.

На рівні національної економіки усвідомлення визначальної ролі людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності зумовило зростання необхідності інвестування в розвиток персоналу та вдосконалення соціальної інфраструктури. В умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємств професійний розвиток працівників є одним із ключових чинників забезпечення їх ефективного функціонування у висококонкурентному середовищі.

Дослідники, зокрема М. Педлер, Дж. Бургойн та Т. Бойделл, підкреслюють важливість поєднання довгострокових і короткострокових заходів, серед яких стратегічне планування кар'єри та різноманітні тренінгові програми. Водночас інші науковці, такі як В. Веснін, І. Прокопенко та К. Норт, акцентують увагу на кінцевих результатах розвитку персоналу, що включають зростання продуктивності, формування організаційної культури та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Розвиток персоналу не обмежується лише професійним навчанням чи підвищенням кваліфікації, а є комплексним механізмом, що сприяє повній реалізації людського потенціалу, ефективній адаптації до змін ринкового середовища та підвищенню конкурентоспроможності організації. Він передбачає формування креативного мислення, розвиток навичок вирішення складних завдань та здатність до створення інноваційних продуктів. Інноваційний персонал, своєю чергою, забезпечує підприємству суттєві конкурентні переваги на глобальному ринку [1].

В умовах зовнішньоекономічної діяльності особливої значущості набувають знання міжнародних стандартів, мовна підготовка та розуміння культурних особливостей різних країн. Ефективна система розвитку персоналу сприяє підвищенню мотивації, залученості та відповідальності

працівників, а також створенню корпоративного середовища, що мінімізує рівень плинності кадрів.

У XXI столітті розвиток персоналу набув стратегічного значення, що зумовлює низку сучасних тенденцій. Однією з них є орієнтація на безперервне навчання, що передбачає постійне вдосконалення кваліфікації та оволодіння новими компетенціями. Важливим аспектом є персоналізація навчального процесу, який враховує індивідуальні особливості працівників та їхні кар'єрні амбіції. Крім того, зростає значущість міжнародного досвіду та мобільності, що реалізується через обмін кадрами, міжнародні стажування та партнерства. Окрему увагу приділено розвитку так званих "м'яких навичок" (soft skills), серед яких лідерство, комунікація, креативність та критичне мислення, що визначають конкурентоспроможність персоналу [2].

Таким чином, розвиток персоналу є необхідною передумовою ефективного функціонування підприємства у зовнішньоекономічній діяльності. Він сприяє підвищенню продуктивності праці, оперативній адаптації до змін, формуванню конкурентних переваг та інтеграції у глобальні ринки. Комплексний підхід до управління розвитком персоналу, що охоплює професійне навчання, адаптацію, кар'єрне зростання та формування організаційної культури, дозволяє підприємствам забезпечити стабільний розвиток і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах глобалізованої економіки.

Список використаних джерел:

1. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом : Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 504 с.
2. Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу. *Монографія*. Харків : Вид. ХНЕУ, 2015. 332 с.

Annotation: The globalization of the labor market, which became sustainable at the beginning of the 21st century, has significantly influenced the mechanisms of training and use of human resources.

Keywords: personnel development, competitive environment, personnel development management.

Науковий керівник:

Франчук І.Б.

канд. екон. наук, доцент

кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,

Львівський національний університет ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

УДК 336.221

Тіньова економіка та податкові правопорушення: методи боротьби з ухиленням від сплати податків

Рагуліна А.О.,

здобувач вищої освіти спеціальності 071 Облік і оподаткування
Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв, Україна

Анотація: розглянуто питання тіньової економіки та ухилення від сплати податків, проаналізовано основні причини, форми та наслідки податкових правопорушень. Описано сучасні методи боротьби з ухиленням, зокрема цифровізацію податкового адміністрування та міжнародні ініціативи.

Ключові слова: тіньова економіка, податкові правопорушення, BEPS, ухилення від податків, електронне адміністрування ПДВ.

Тіньова економіка є серйозною проблемою для будь-якої країни, адже вона веде до недоотримання доходів у державний бюджет, знижує рівень соціальних гарантій та створює нерівні умови для підприємств. Значна частина тіньової економіки пов'язана з ухиленням від сплати податків, що відбувається через використання офшорних схем, нелегальну зайнятість, фіктивне підприємництво та заниження доходів

В Україні рівень тіньової економіки залишається досить високим. За оцінками Міністерства економіки, частка тіньового сектора в різні роки коливається від 30% до 40% ВВП. Державні органи впроваджують різні механізми боротьби з ухиленням від сплати податків, проте проблема залишається актуальною.

Розглянемо основні причини та форми ухилення від оподаткування, правові наслідки податкових правопорушень та методи боротьби з ними.

Тіньова економіка – це економічна діяльність, яка приховується від офіційного обліку з метою уникнення податків, сплати соціальних внесків або державного регулювання. Податкові правопорушення – це порушення норм податкового законодавства, які можуть бути пов'язані з умисним ухиленням від сплати податків, ненаданням звітності, приховуванням доходів або іншими незаконними діями.

Основними формами податкових правопорушень є:

- приховування реальних доходів – заниження виручки або ведення подвійної бухгалтерії;

- застосування офшорних схем – реєстрація компаній у країнах із низькими податками для уникнення оподаткування. Офшорні компанії реєструються у країнах із низькими податковими ставками (Кіпр, Панама, Беліз) для приховування прибутку. Завдяки міжнародним угодам багато

офшорних схем стають менш ефективними, але вони досі активно використовуються;

- фіктивне підприємництво – створення компаній-"одноденок" для проведення незаконних операцій. Також деякі великі компанії реєструють працівників як фізичних осіб-підприємців (ФОП), щоб платити менше податків. Це дозволяє уникати сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ) та податку на доходи фізичних осіб (ПДФО)ф4

- нелегальна зайнятість – виплата заробітної плати в "конвертах" без сплати податків;

- маніпуляції з ПДВ – схема незаконного відшкодування податку на додану вартість. Це популярна схема в Україні, коли підприємства формують фіктивний податковий кредит і отримують незаконне відшкодування ПДВ.

Головними причинами ухилення від сплати податків можуть бути наступні [1, с. 252]:

- високе податкове навантаження – бізнес намагається зменшити витрати шляхом мінімізації податків;

- низький рівень податкової культури – деякі підприємці сприймають ухилення від податків як норму;

- недовіра до державних органів – якщо громадяни вважають, що їхні податки використовуються неефективно, вони схильні ухилятися від сплати;

- недосконале податкове законодавство – наявність "лазівок" у законах дозволяє використовувати схеми мінімізації оподаткування;

- низька ефективність контролюючих органів – корупція та недостатній рівень контролю сприяють тінізації економіки.

Для боротьби з податковими правопорушеннями необхідно впроваджувати методи боротьби з ухиленням від оподаткування [2, с. 49]. Першим методом є законодавчі зміни та міжнародне співробітництво. Автоматичний обмін податковою інформацією між країнами дозволяє відстежувати рахунки та активи за кордоном. Глобальною ініціативою боротьби з податковими схемами може також бути впровадження міжнародних стандартів BEPS та посилення контролю за фінансовими транзакціями великих компаній.

Наступним методом є цифровізація податкового адміністрування. Електронний кабінет платника податків дозволяє зменшити вплив людського фактору на ухвалення рішень, а система електронного адміністрування ПДВ допоможе запобігти незаконному відшкодуванню податку. Для виявлення схем ухилення можна також застосувати технології Big Data та штучного інтелекту.

Третім методом є посилення контролю та відповідальності. Зокрема це збільшення штрафів за порушення податкового законодавства, запровадження кримінальної відповідальності за ухилення від податків в особливо великих розмірах та посилення роботи податкових органів у сфері перевірок ризикових компаній.

Одним із найбільш ефективних заходів останніх років стало впровадження системи моніторингу ризикових податкових накладних (СМКОР). Вона автоматично аналізує операції з ПДВ і блокує фіктивні податкові накладні [3].

Результатами впровадження цієї системи є зменшення «скруток» із ПДВ, збільшення надходжень до бюджету та спрощення адміністрування податків для сумлінних платників.

Отже, тіньова економіка та ухилення від сплати податків завдають значних збитків державі та гальмують економічний розвиток. Основні методи ухилення включають використання офшорних схем, фіктивних ФОПів та маніпуляції з ПДВ.

Для ефективної боротьби з цими явищами необхідне комплексне поєднання законодавчих змін, цифровізації податкової системи та посилення контролюючих механізмів. Запровадження міжнародних стандартів BEPS, автоматичний обмін податковою інформацією та використання аналітичних систем дозволяють поступово зменшувати рівень тіньової економіки.

Головне завдання держави – створити такі умови, за яких сплачувати податки буде простіше та вигідніше, ніж їх приховувати.

Список використаних джерел:

1. Tsvigun T. V., Nechyporuk O. I. Economic trends: causes and features of influence on economic development. *Economy and society*. 2018. No. 19. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-37>.
2. Гребенюк Н., Волинець М. (2023). Боротьба з тіньовою економікою задля відновлення України. *Scientific Collection «InterConf»*, (184), 44–51. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5050>
3. Результати роботи СМКОР за 2024 рік. «Дебет-Кредит». URL: <https://news.dtki.ua/taxation/pdv/95919-rezultati-roboti-smkor-za-2024-rik-dani-vid-dps> (дата звернення: 26.02.2025).

Annotation: The study examines the issue of the shadow economy and tax evasion, analyzes the main causes, forms, and consequences of tax offenses, and describes modern methods of combating evasion, including the digitalization of tax administration and international initiatives.

Keywords: shadow economy, tax offenses, BEPS, tax evasion, VAT electronic administration.

Науковий керівник:

Полторак А.С.

д-р екон. наук, професор, завідувач
кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК658.15.012.2(043.2)

Фінансове планування на підприємстві та антикризове управління

Речевський В.О.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність менеджмент (менеджмент ІТ- сфери),
факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького», м. Львів.

Анотація: розглянуто роль фінансового планування у забезпеченні стабільності та ефективності підприємства. Досліджено основні етапи фінансового планування, методи оцінки та прогнозування фінансового стану, а також інструменти антикризового управління. Обґрунтовано необхідність використання сучасних методів діагностики фінансової кризи та заходів із її подолання.

Ключові слова: фінансове планування, фінансове прогнозування, оперативне фінансове планування, фінансова дисципліна.

Фінансове планування відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективності діяльності підприємства, оскільки виконує низку важливих функцій, зокрема прогнозування, підвищення ліквідності та платоспроможності, а також узгодження фінансової політики з виробничими цілями. Воно дозволяє трансформувати стратегічні завдання підприємства у конкретні фінансові показники, визначати оптимальні джерела фінансування, здійснювати аналіз витрат, координувати виробничий та фінансовий плани, обґрунтовувати напрями інвестування та налагоджувати ефективну взаємодію з банками, інвесторами та державними інституціями [1].

Фінансове планування складається з кількох основних етапів, що включають фінансове прогнозування, поточне фінансове планування, бюджетування та оперативне управління грошовими потоками. Фінансове прогнозування спрямоване на оцінку можливих сценаріїв розвитку підприємства, тоді як поточне фінансове планування забезпечує визначення доходів і витрат у короткостроковій перспективі. Процес бюджетування передбачає складання та реалізацію фінансових планів, а оперативне фінансове планування спрямоване на координацію грошових потоків та підтримання належного рівня ліквідності [2].

До методів фінансового планування належать балансовий метод, який дозволяє узгоджувати доходи і витрати у фінансовому балансі, розрахунково-аналітичний метод, що передбачає коригування фінансових показників з урахуванням прогнозованих змін, а також коефіцієнтний метод, який аналізує залежність фінансових показників від обсягу реалізації продукції [1].

Однією з головних загроз для фінансової стабільності підприємства є фінансова криза, основною ознакою якої виступає неплатоспроможність. Неспроможність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання може призвести до банкрутства за відсутності своєчасних заходів для її подолання. До основних чинників, що спричиняють кризові явища, належать неефективне фінансове планування та надмірна залежність від кредитних ресурсів.

Антикризове управління передбачає використання низки заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану підприємства. До таких заходів належить фінансова реструктуризація, що передбачає перегляд структури активів та пасивів, оптимізація витрат через скорочення неприбуткових операцій, диверсифікація бізнесу та підвищення ліквідності шляхом конвертації низьколіквідних активів у грошові кошти.

Для виявлення ознак фінансової кризи застосовуються різні методи діагностики, зокрема аналіз ймовірності банкрутства (моделі Альтмана та Бівера), оцінка ризиків за допомогою сценарного аналізу та методу Монте-Карло, а також експрес-аналіз фінансового стану підприємства, що включає оцінку ліквідності, рентабельності та ділової активності [2].

Подолання фінансової кризи можливе за умови дотримання фінансової дисципліни, регулярного моніторингу фінансових показників, оптимізації заборгованості та реструктуризації активів, що передбачає переведення малоприбуткових активів у більш ліквідні. Важливим напрямом є також розробка фінансової стратегії, орієнтованої на забезпечення фінансової стійкості підприємства.

У розвинених країнах антикризове управління включає механізми запобігання банкрутству, санацію підприємств із тимчасовими фінансовими труднощами, а також державні програми фінансової стабілізації, спрямовані на підтримку бізнесу [1с].

Фінансове планування відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, дозволяючи прогнозувати його фінансовий стан, оптимізувати використання ресурсів та контролювати ліквідність. Антикризове управління є важливим інструментом забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільного ринку. Використання ефективних методів діагностики, фінансової реструктуризації та санації сприяє запобіганню банкрутству та створює передумови для подальшого розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник, 3-тє видання. Київ: Знання, 2008. 483 с.
2. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: Підручник. 2-ге вид. Київ: Знання, 2013. 375 с.

Annotation: The role of financial planning in ensuring the stability and efficiency of enterprises is examined. The main stages of financial planning, methods of assessing and forecasting financial conditions, and crisis management tools are explored. The necessity of using modern diagnostic methods for financial crises and measures to overcome them is substantiated.

Keywords: financial planning, financial forecasting, operational financial planning, financial discipline.

Науковий керівник:

Франчук І.Б.

канд. екон. наук, доцент

кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування

Львівський національний університет ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

УДК 657

Платформи для інтеграції постачальників: ефективність управління постачанням за допомогою інформаційних систем

Сіренко І. О., Тараненко Я. І.,

аспіранти,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

Анотація: Досліджено платформи для інтеграції постачальників і замовників, що покращують управління постачанням за допомогою інформаційних систем. Оцінюються типи платформ, такі як ERP, SCM та електронні аукціони, які сприяють зниженню витрат, підвищенню прозорості та ефективності процесів постачання.

Ключові слова: інтеграція постачальників, ERP-системи, SCM-системи, управління постачанням.

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі ефективне управління постачанням стає важливою складовою успішної діяльності підприємств. Збільшення складності та обсягів ланцюгів постачання, а також зміни в економічних умовах, зокрема у періоди кризи чи нестабільності, вимагають інтеграції різних учасників ланцюга постачання. В цьому контексті роль інформаційних платформ для інтеграції постачальників і замовників є незамінною.

Інформаційні технології значно спрощують процеси управління постачанням, оптимізуючи обробку замовлень, знижуючи витрати та дозволяючи надавати точні прогнози для майбутнього. Вони дозволяють підприємствам знижувати ризики, покращувати співпрацю з партнерами, а також забезпечують прозорість і контроль за ланцюгом постачання.

Враховуючи важливість ефективного управління ланцюгами постачання, впровадження спеціалізованих платформ для інтеграції постачальників і замовників стає важливим кроком для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Охарактеризуємо основні типи платформ для інтеграції постачальників і замовників:

- *ERP-системи (Enterprise Resource Planning)* є основними платформами для інтеграції бізнес-процесів підприємства. Вони дозволяють автоматизувати управління запасами, виробничими процесами, закупівлями та фінансами в одному середовищі. В контексті постачання ERP-системи забезпечують централізоване управління замовленнями та запасами, дозволяючи координувати всі етапи ланцюга постачання - від створення замовлення до доставки. Завдяки інтеграції з іншими системами, ERP-платформи дозволяють підприємствам забезпечити безперервний потік інформації між

постачальниками і замовниками, зменшуючи ймовірність помилок та запізнень;

- *SCM (Supply Chain Management)* системи орієнтовані на управління та оптимізацію всього ланцюга постачання. Вони інтегрують різноманітні компоненти ланцюга, включаючи постачальників, склади, транспортні компанії та замовників. Завдяки інтеграції даних про запаси, логістику та виробництво, SCM-системи дозволяють мінімізувати затримки та витрати, покращуючи загальну ефективність постачання. Ці системи дозволяють здійснювати реальний моніторинг ланцюга постачання, коригувати графіки постачання, а також прогнозувати можливі затримки чи проблеми в процесі поставок;

- *EDI (Electronic Data Interchange)* системи автоматизують обмін даними між постачальниками і замовниками, що дозволяє значно знизити витрати та час на обробку замовлень. Вони забезпечують реальний час обміну документацією (наприклад, замовленнями, рахунками-фактурами, підтвердженнями доставки тощо) без необхідності фізичного обміну паперовими документами. EDI-системи дозволяють автоматично обробляти та перевіряти інформацію, зменшуючи ймовірність помилок, прискорюючи обробку замовлень і доставок;

- *платформи для електронних аукціонів і тендерів* використовуються для оптимізації процесу вибору постачальників, що дозволяє замовникам отримати найбільш вигідні умови для закупівель. За допомогою таких платформ замовники можуть порівнювати пропозиції різних постачальників, оцінювати їх на основі ціни, якості і термінів доставки.

Ключові характеристики та переваги/недоліки різних типів платформ узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1 Типи платформ для інтеграції постачальників і замовників

Сутність інтеграції	Переваги інтеграції	Недоліки інтеграції	Приклад використання
<i>ERP-системи</i>			
Інтеграція всіх бізнес-процесів в єдину систему (замовлення, фінанси, логістика, виробництво)	Централізоване управління	Висока вартість впровадження та підтримки	SAP ERP у великих компаніях, наприклад, у виробництві
<i>SCM-системи</i>			
Управління ланцюгами постачання: оптимізація запасів, логістики та виробництва	Оптимізація ланцюга постачання	Складність налаштування для конкретних потреб бізнесу	Oracle SCM для глобальних логістичних компаній
<i>EDI-системи</i>			
Автоматичний обмін даними між підприємствами в реальному часі	Швидкість і точність обміну даними	Необхідність в єдиному стандарті для всіх учасників процесу	Використовується у фармацевтичних компаніях для автоматизації замовлень

Продовження табл. 1

Платформи для електронних аукціонів і тендерів			
Інструменти для вибору постачальників та проведення аукціонів	Прозорість у виборі постачальників	Може бути складно для малих компаній через конкуренцію та вартість участі	eBay для B2B тендерів та закупівель у великих компаніях

Джерело: узагальнено на підставі [1-5]

Інтеграція постачальників і замовників через інформаційні платформи значно підвищує ефективність управління постачанням, знижує витрати і покращує прозорість. В умовах глобалізації такі платформи стають необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Лега О.В., Сіренко І.О., Тараненко Я.І. Управління процесами постачання матеріально-технічних ресурсів: теоретичні засади та практичні підходи. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 40-49. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.40-49>
2. Сіренко, І., Лега, О. (2024). Мінімізація ризиків договірної політики при укладанні ЗЕД-контрактів. *Цифрова економіка та економічна безпека*, № 1(10). С. 159-163. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-28> (дата звернення 06.03.2025).
3. Гаврилюк М. Використання CRM та ERP систем для ефективності бізнесу URL: <https://inproject.org/vykorystannya-crm-ta-erp-system/> (дата звернення 06.03.2025).
4. Топ-13 українських сервісів з фінансового та складського обліку. URL: <https://h-profit.com/blog/top-12-ukrainskih-servisiv-z-finansovogo-ta-skladskogo-obliku/> (дата звернення 06.03.2025).
5. Програма управління взаємовідносинами з постачальниками. URL: <https://a4.com.ua/programa-upravlinnja-vzaiemovidnosinami-z-postachalnikami/> (дата звернення 06.03.2025).
6. Найкращі CRM для бізнесу: ТОП-16 URL: <https://hostiq.ua/blog/ukr/best-crm-systems/> (дата звернення 06.03.2025).
7. Ушакова Ю. CRM та сторонні інтеграції: Централізована платформа управління відносинами з клієнтами URL: <https://freshtech.global/ua/blog/crm-and-third-party-integrations-centralized-customer-relationship-management-platform> (дата звернення 06.03.2025).

Annotation: The paper investigates platforms for supplier and customer integration that improve supply management through information systems. The types of platforms, such as ERP, SCM and electronic auctions, are evaluated, which contribute to cost reduction, transparency and efficiency of supply processes.

Keywords: supplier integration, ERP systems, SCM systems, supply management.

Науковий керівник:

Лега О.В.

канд. екон. наук, доцент,

професор кафедри обліку і оподаткування

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УДК 658.012.12: 339.137.2

Методи стратегічного аналізу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Саркова А.М.,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв, Україна

Анотація: досліджено стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних ринкових умовах. Визначено роль стратегічного менеджменту та його інструментів у процесі аналізу ринкового середовища та ухвалення рішень. Особливу увагу приділено SWOT-аналізу та моделі п'яти сил Портера як ефективним методам оцінки конкурентоспроможності. На прикладі французької енергетичної компанії Électricité de Strasbourg зазначено основні виклики компаній на енергетичному ринку Франції, такі як конкуренція, регуляторні зміни та розвиток технологій, а також стратегії адаптації підприємства для підтримки своєї позиції.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, конкурентні переваги, SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, ринковий аналіз, конкуренція, енергетичний сектор.

Одним із ключових завдань будь-якого підприємства є забезпечення його стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах, коли ринкове середовище постійно змінюється, компанії змушені адаптувати свої стратегії, використовуючи різні методи управління конкурентоспроможністю. Основою цього процесу є стратегічний менеджмент, який охоплює аналіз середовища, формування та реалізацію стратегії підприємства.

Загалом, стратегічний менеджмент – це система управління, спрямована на створення та збереження конкурентних переваг підприємства через адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Він передбачає використання наукових методів прогнозування для ефективного реагування на виклики ринку та забезпечення стійкої позиції компанії [1]. Сучасні інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз та модель п'яти сил Портера, допомагають підприємствам виявити ключові чинники, що впливають на їхню конкурентоспроможність, та розробити ефективні рішення для її підвищення.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів стратегічного планування. Він дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози [2]. Цей метод є зручним

для визначення стратегічних напрямів розвитку компанії та використовується як на етапі розробки загальної стратегії, так і для оцінки окремих бізнес-процесів.

Основні компоненти SWOT-аналізу:

- **Strengths** (сильні сторони) – те, що дає підприємству перевагу над конкурентами (бренд, унікальні технології, сильні партнерства).
- **Weaknesses** (слабкі сторони) – аспекти, що можуть обмежувати конкурентні можливості (високі витрати, недостатня впізнаваність).
- **Opportunities** (можливості) – зовнішні фактори, які можуть бути використані для розвитку (ринкові тренди, державні субсидії).
- **Threats** (загрози) – зовнішні фактори, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства (посилення конкуренції, законодавчі обмеження) [3].

Альтернативним підходом до аналізу конкурентного середовища є модель п'яти сил Портера, яка дозволяє оцінити рівень конкуренції та ключові загрози на ринку. Ця методика включає п'ять основних факторів, що визначають інтенсивність конкурентної боротьби в галузі [4]:

1. Загроза нових гравців – оцінка того, наскільки легко нові компанії можуть увійти на ринок.
2. Сила постачальників – вплив постачальників на вартість і якість ресурсів для компанії.
3. Сила покупців – ступінь впливу клієнтів на формування цін та умов продажу.
4. Загроза товарів-замінників – ймовірність переходу споживачів до альтернативних рішень.
5. Інтенсивність конкуренції між існуючими компаніями – рівень суперництва між компаніями в галузі.

За допомогою цієї моделі компанії можуть визначити основні загрози для свого бізнесу та розробити заходи для зменшення їхнього впливу. Наприклад, для французької місцевої розподільчої компанії *Électricité de Strasbourg* основними викликами є конкуренція з великими гравцями *Engie*, *TotalEnergies*, регуляторні зміни, тарифні регулювання, а також зростання попиту на відновлювану енергетику та інтеграцію цифрових технологій [5]. Щоб зміцнити позиції, компанія робить ставку на розширення частки ВДЕ (зокрема геотермальної енергетики), впровадження цифрових сервісів для управління споживанням енергії. Також вона орієнтується на індивідуалізовані тарифи та співпрацю з місцевими громадами, що дозволяє підтримувати високу лояльність клієнтів і зберігати конкурентні позиції на регіональному рівні.

Отже, ефективне управління конкурентними перевагами вимагає системного підходу, що поєднує стратегічний аналіз та адаптивні бізнес-моделі. У сучасних умовах ринку важливо не лише оцінювати внутрішні можливості компанії, але й враховувати вплив регуляторних змін, технологічного розвитку та поведінки споживачів. А для енергетичних

компаній, таких як Électricité de Strasbourg, важливо не лише оцінювати внутрішні можливості, але й враховувати зовнішні фактори, такі як регуляторні зміни, рівень конкуренції та розвиток технологій.

Список використаних джерел:

1. Зубко О., Добровольська О. Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва як чинник їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-46> (дата звернення: 13.03.2025).
2. Стамат В. М., Нечипоренко Ю. О. Аналіз ринку та конкурентів в маркетингових стратегіях. *Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Рівне, 28 квітня 2023 р.). Рівне: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2023. С. 52-53. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18878> (дата звернення: 13.03.2025).
3. Gürel E. SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*. August 2017. Vol. 10(51), P. 994-1006. DOI: 10.17719/jisr.2017.1832 (дата звернення: 14.03.2025).
4. Стамат В. М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. *Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 8-9 листопада 2018 р.). Харків: ХНАУ, 2018. С. 305-308. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18576> (дата звернення: 14.03.2025).
5. Stamat V., Sarkova A. Peculiarities of the competitive environment in the French energy market. *Research of young scientists: from idea generation to project implementation: Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference* (Lyon, France, October 28-30, 2024). Lyon, 2024. P. 102-106. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18846> (дата звернення: 14.03.2025).

Annotation: The article examines strategic approaches to ensuring the competitiveness of enterprises in modern market conditions. The role of strategic management and its tools in the process of analysing the market environment and decision-making is defined. Particular attention is given to SWOT analysis and Porter's Five Forces model as effective methods for assessing competitiveness. Using the example of the French energy company Électricité de Strasbourg, the key challenges faced by companies in the French energy market – such as competition, regulatory changes, and technological development – are identified, along with the company's adaptation strategies to maintain its market position.

Keywords: strategic management, competitive advantages, SWOT analysis, Porter's Five Forces model, market analysis, competition, energy sector.

Науковий керівник:

Стамат В.М.,

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 338.43:005.334(043.2)

Політико-економічний ризик у системі ризик-менеджменту

Сліпецький В.М.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування),
факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького», м. Львів

Анотація: Політико-економічний ризик (ризик країни) є комплексним феноменом, що відображає сукупність загроз та невизначеностей, пов'язаних з інвестуванням і веденням економічної діяльності на території певної держави. Його рівень визначається станом політичної та економічної стабільності країни, а також її нормативно-правовою базою.

Ключові слова: політична ситуація, макроекономічні показники, регуляторна політика, політико-економічний ризик.

Згідно з міжнародною практикою та нормативно-правовою базою України, політико-економічний ризик формується під впливом низки ключових чинників. Насамперед, значну роль відіграє політична ситуація в країні, що визначається частотою змін влади, наявністю конфліктів, протестних рухів та потенційних військових загроз. Важливими є й макроекономічні показники, такі як рівень інфляції, дефіцит державного бюджету та валютна стабільність. Крім того, рівень державного боргу та залежність країни від зовнішніх фінансових запозичень безпосередньо впливають на економічну безпеку, а ефективність боргової політики визначає можливості щодо фінансової стабілізації [1]. Значний вплив також має рівень корупції та тіньової економіки, що відображає ступінь прозорості ухвалення рішень та захисту прав власності.

З огляду на зазначені фактори, державна політика фінансової безпеки має бути спрямована на розробку ефективних механізмів управління політико-економічними ризиками. Їх оцінка здійснюється за допомогою різних методичних підходів, серед яких методика BERI (Business Environment Risk Intelligence), що аналізує інвестиційний клімат, враховуючи рівень політичної стабільності, економічну ефективність та зовнішньоекономічну політику країни [2]. Аналогічним чином діє методика Швейцарської банківської корпорації, що передбачає комплексний аналіз фінансових ризиків, включаючи рівень заборгованості, валютну політику та ефективність економічних реформ. Додатковим критерієм оцінки політико-економічного ризику є рейтинги, що їх формують міжнародні рейтингові агентства, такі як Moody's, Standard & Poor's та Fitch. Важливу роль у мінімізації можливих

втратах відіграє страхування політичних ризиків, яке дозволяє знизити потенційні збитки від несприятливих політичних змін [2].

Політико-економічний ризик є одним із визначальних чинників інвестиційної привабливості країни та її конкурентоспроможності у світовій економіці. Ефективне управління такими ризиками потребує комплексного підходу, що включає їх аналітичну оцінку, розбудову фінансової інфраструктури, правовий захист інвестицій і застосування страхових механізмів. У цьому контексті важливу роль відіграють заходи державної політики фінансової безпеки, міжнародна співпраця та використання сучасних методів прогнозування.

Політико-економічний ризик, також відомий як ризик країни, є специфічним видом ризику, що виникає в процесі ведення господарської діяльності на території іноземних держав [3]. Його рівень визначається сукупністю соціально-економічних, законодавчих та політичних чинників, зокрема стабільністю правової системи, наявністю політичних конфліктів, ефективністю державного управління та рівнем міжнародної інтеграції країни. Для інвесторів цей ризик проявляється у можливих втратах активів через зміну економічної політики, соціальні потрясіння чи запровадження експортно-імпортних обмежень. З погляду підприємницької діяльності він охоплює ризик невиконання міжнародних контрактів, загрозу експропріації майна, валютні обмеження, а також потенційні збитки, спричинені корупційними чи адміністративними бар'єрами.

Фінансова незалежність держави є одним із ключових аспектів політико-економічного ризику, що визначається рівнем зовнішнього боргу, ефективністю бюджетної політики та стабільністю банківської системи. Додаткові ризики можуть виникати в умовах політичної нестабільності, особливо під час виборчих кампаній, коли зростає навантаження на фінансову систему країни [2].

Оцінка політико-економічного ризику базується на аналізі системи економічних індикаторів, що дозволяє прогнозувати майбутні зміни та визначати потенційні загрози. Як зазначає Є. Ведута, ключовим критерієм такого ризику є відповідність державної економічної політики стратегічним інтересам країни та рівень довіри до неї з боку міжнародних організацій. Ефективне управління цим ризиком передбачає застосування комплексного підходу, що охоплює заходи державного регулювання, вдосконалення правових механізмів захисту бізнесу та створення сприятливого інвестиційного клімату [1].

Зниження рівня політико-економічного ризику потребує не лише аналізу загальних макроекономічних показників, а й оцінки механізмів запобігання можливим негативним наслідкам. Важливим аспектом є впровадження ефективних стратегій управління ризиками, що сприятиме довгостроковій фінансовій стабільності та забезпеченню стійкого економічного розвитку. У цьому контексті необхідно створити інтегровану систему моніторингу та

оцінки ризиків, що дозволить оперативно реагувати на зміни політичного та економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Пікус Р. В. Управління фінансовими ризиками: Підручник. К.: Знання 2010. 560 с.
2. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 252 с.
3. Міжнародні фінанси: підручник /за ред. О. І. Рогача. К. : Либідь, 2003.

Annotation: Political and economic risk (country risk) is a complex phenomenon that reflects the set of threats and uncertainties associated with investing and conducting economic activity in the territory of a certain state. Its level is determined by the state of political and economic stability of the country, as well as its regulatory and legal framework.

Keywords: political situation, macroeconomic indicators, regulatory policy, political and economic risk.

Науковий керівник:

Франчук І.Б.

канд. екон. наук, доцент

кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування

Львівський національний університет ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

УДК 338.2:004

ІТ-рішення для підтримки сталого розвитку бізнесу в умовах економічної нестабільності

Сотникова А.В.,

здобувачка вищої освіти ОП «Економіка підприємства»,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Анотація: Сучасний бізнес стикається з викликами економічної нестабільності, спричиненими глобальними кризами, змінами у фінансових ринках та геополітичними факторами. У таких умовах важливо знаходити ефективні рішення для забезпечення сталого розвитку підприємств. Одним із ключових інструментів адаптації є впровадження ІТ-рішень, які сприяють оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності управління та зниженню операційних ризиків. Використання цифрових технологій дозволяє компаніям підвищувати конкурентоспроможність, забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень і швидше реагувати на зміни ринку. У даній роботі розглядаються основні ІТ-рішення, що сприяють підтримці сталого розвитку бізнесу в умовах економічної нестабільності, їх вплив на ефективність підприємств та перспективи подальшого розвитку.

Ключові слова: ІТ-рішення, сталий розвиток, цифрова трансформація, гнучкість бізнесу, бізнес-процеси, автоматизація, штучний інтелект, технології, рішення.

Сучасний бізнес стикається з безпрецедентними викликами, зумовленими економічною нестабільністю, швидкими технологічними змінами та зростаючою конкуренцією. У цьому контексті цифрова трансформація стає не просто трендом, а необхідністю для виживання та розвитку компаній. Вона відкриває нові можливості для оптимізації процесів, підвищення ефективності та адаптації до ринкових змін. Але які саме кроки має зробити бізнес, щоб цифрові інновації принесли реальні переваги?

Цифрова трансформація приносить безліч можливостей для бізнесу, значно змінюючи підходи до обслуговування клієнтів, управління бізнес-процесами, прийняття рішень і співпраці на міжнародному рівні. Застосування сучасних технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект (AI) та чат-боти, дозволяє покращити клієнтський досвід, забезпечуючи персоналізований підхід до кожного клієнта. Ці технології дають змогу швидше і ефективніше обробляти запити, знижуючи час очікування та підвищуючи рівень задоволеності клієнтів. Клієнти отримують відповідь на свої запити майже миттєво, що зміцнює довіру до бренду і сприяє довгостроковим відносинам [1, 2].

Гнучкість бізнес-процесів є ще одним ефективним рішенням цифрової трансформації. Завдяки новітнім технологіям, компанії можуть швидко адаптуватися до змін на ринку, оптимізувати свої операції та приймати оперативні, обґрунтовані рішення. Це дає можливість компаніям швидко реагувати на виклики, такі як зміни у попиті, нові конкуренти або економічні коливання. Наприклад, Kernel, найбільший агрохолдинг України, реалізував проєкти #DigitalAgriBusiness та #OpenAgriBusiness, що включають використання технологій, таких як метеомоніторинг, супутникові знімки та дрони, для точного планування та моніторингу операцій у полях, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку агробізнесу. Аналогічно, компанії як BKW Group і Укрнафта успішно використовують платформи, як Microsoft Teams, для підвищення гнучкості та ефективності своїх процесів, що дозволяє зберігати високий рівень координації між численними підрозділами та регіонами. Ці приклади демонструють, як технології можуть забезпечити оперативну реакцію на зміни, покращити взаємодію між підрозділами та дозволити компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах економічної нестабільності [3].

Адаптивність бізнес-процесів зміцнює конкурентоспроможність підприємств, дозволяючи їм залишатися на крок попереду в умовах швидко змінюваного середовища. Крім того, використання систем управління ресурсами (ERP) дозволяє компаніям здійснювати ефективне планування та розподіл ресурсів, автоматизуючи багато рутинних задач і знижуючи ризики помилок, що в результаті скорочує витрати та покращує операційну ефективність [4].

Інноваційні можливості, які відкривають сучасні цифрові технології, також сприяють розвитку бізнесу. Хмарні технології і стратегія "Mobile First" дозволяють значно спростити запуск і масштабування компаній. Ці технології забезпечують ефективне використання ресурсів, знижуючи витрати на інфраструктуру і дозволяючи досягти більшої аудиторії. Наприклад, хмарні сервіси дають можливість підприємствам зменшити витрати на обслуговування серверів, оскільки вони можуть використовувати готові інфраструктурні рішення для зберігання даних і обробки запитів. Це дозволяє зосередитися на розвитку бізнесу, не витрачаючи час і гроші на створення та підтримку власних серверних потужностей [1].

Обробка великих обсягів даних (Big Data) і використання штучного інтелекту відкривають нові горизонти для управлінських рішень. Аналіз величезної кількості інформації дозволяє компаніям прогнозувати попит, адаптувати пропозиції під індивідуальні потреби клієнтів і приймати більш точні рішення [5]. Завдяки AI, бізнес може здійснювати детальне прогнозування, розробляти стратегії на основі даних і покращувати свої продукти та послуги, орієнтуючись на потреби ринку. Системи Business Intelligence (BI) надають гнучкі інструменти для аналізу даних, що допомагає приймати стратегічні рішення, прогнозуючи тенденції, оцінюючи ризики та

виявляючи приховані закономірності, що можуть впливати на прибутковість бізнесу [6].

Нарешті, цифрові платформи надають можливість значного розширення співпраці. Вони стирають географічні бар'єри, відкриваючи нові можливості для міжнародних партнерств та інтеграції сервісів. Бізнеси можуть співпрацювати з компаніями з інших країн, обмінюватися досвідом і технологіями, що дозволяє створювати нові продукти і послуги, адаптовані до різних ринків. Це розширює горизонти розвитку і дає можливість залучати нові ресурси для досягнення більш високих результатів. Завдяки платформам для управління ланцюгами постачання і відеоконференціям, компанії можуть налагоджувати співпрацю з постачальниками та партнерами на міжнародному рівні, обмінюватися інформацією в реальному часі та знижувати витрати на логістику та комунікацію [7].

Таким чином, цифрова трансформація є важливим етапом у розвитку бізнесу, пропонуючи численні можливості для покращення клієнтського досвіду, підвищення гнучкості, впровадження інновацій та розширення міжнародної співпраці. Технології майбутнього допомагають компаніям не тільки оптимізувати внутрішні процеси, а й знаходити нові шляхи для розширення на глобальному рівні, що робить бізнес більш конкурентоспроможним і готовим до викликів сучасного світу.

Список використаних джерел:

1. Олександра Мандич, Наталя Бабко, Маргарита Лишенко, Лілія Харчевнікова. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. 2022. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/104>
2. Островська Г. Й., Островський О. Т. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетинго-вих кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. *Marketing and Digital Technologies*. 2023. URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/316>
3. Інтерфакс-Україна. Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? 2020. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>
4. IT.ua. Enterprise Resource Planning (ERP). 2021. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/enterprise-resource-planning-erp>
5. Мамонов А. С., Мороз Ю. П., Фетько С. І. Технології штучного інтелекту, Інтернет речей і великих даних для підвищення безпеки в розумних містах, соціальних та комп'ютерних мережах. 2024. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1793/>
6. Кобченко А. А., Ковальова А. Ю. Інновації та іт-рішення – запорука успішного розвитку бізнесу в Україні. 2013. С. 67-69. URL: http://www.confcontact.com/2013-strategiya-economicheskogo-razvitiya-stran/2013_strategy_tom2.pdf#page=67
7. Колешня Я. О. Цифрові платформи як ефективна бізнес-модель. 2021. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230472>

Annotation: Modern business faces the challenges of economic instability caused by global crises, changes in financial markets and geopolitical factors. In such

circumstances, it is important to find effective solutions to ensure the sustainable development of enterprises. One of the key tools for adaptation is the implementation of IT solutions that help optimize business processes, improve management efficiency and reduce operational risks. The use of digital technologies allows companies to increase their competitiveness, ensure flexibility in decision-making, and respond more quickly to market changes. This paper discusses the main IT solutions that contribute to supporting sustainable business development in the context of economic instability, their impact on the efficiency of enterprises and prospects for further development.

Keywords: IT solutions, sustainable development, digital transformation, business flexibility, business processes, automation, artificial intelligence, technologies, solutions.

Науковий керівник:

Ревенко О.В.

канд. екон. наук, доцент

кафедри економіки підприємства та організації бізнесу

Харківський національний економічний університет

імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

УДК 332.4

Фінансова стійкість аграрних підприємств у контексті впровадження сталих практик землекористування

Таранець Є.О.,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

Анотація: Стаття розглядає фінансові механізми підтримки сталого розвитку аграрного сектору, зокрема досвід Європейського Союзу та України. Аналізується роль державних субсидій, грантів, спеціалізованих кредитів та страхових механізмів у забезпеченні фінансової стійкості агропідприємств. Особлива увага приділена діяльності ТОВ «Кернел», яке інтегрує передові світові практики у власну бізнес-модель.

Ключові слова: Сталий розвиток, аграрний сектор, фінансова стійкість, екологічне кредитування, державна підтримка, інвестиції, страхові механізми, точне землеробство, «Кернел», зелена економіка.

Сталий розвиток аграрного сектору передбачає не лише екологічну відповідальність, а й економічну ефективність підприємств, які впроваджують відповідні практики землекористування. У країнах Європейського Союзу фінансова підтримка сталого сільського господарства реалізується через державні субсидії, гранти, спеціалізовані кредити та податкові пільги, що дозволяють мінімізувати ризики для агровиробників та стимулювати довгострокові інвестиції в екологічно чисті технології. В Україні досвід успішного поєднання фінансової стійкості та сталого розвитку демонструє ТОВ «Кернел» [1], яке інтегрує передові світові практики у власну бізнес-модель.

Фінансова стійкість агропідприємства характеризується здатністю підтримувати стабільний розвиток та зберігати платоспроможність незалежно від змін у ринковому, кліматичному чи макроекономічному середовищі. Досягнення такого рівня стабільності потребує ефективного управління фінансовими ресурсами, що передбачає оптимізацію витрат, забезпечення доступу до різних джерел капіталу та мінімізацію ризиків, пов'язаних із сільськогосподарською діяльністю.

Залучення інвестицій, як власних, так і зовнішніх, є визначальним чинником для підприємств, що впроваджують сталі практики землекористування. Завдяки інвестиціям аграрні підприємства можуть зменшувати свою залежність від зовнішніх факторів і стабільніше планувати виробничі цикли, що дозволяє краще адаптуватися до ринкових коливань та природних умов [2]. Доступ до кредитних ресурсів, страхових механізмів та

міжнародних програм фінансування сприяє диверсифікації фінансових потоків і дозволяє бізнесу адаптуватися до нових екологічних вимог без втрати конкурентоспроможності. Успішні агропідприємства орієнтуються на довгострокові інвестиції у технологічні рішення, що зменшують витрати на виробництво та підвищують його ефективність.

Фінансова підтримка аграрного сектору в ЄС базується на принципах сталого розвитку, які визначають ключові напрями інвестування. Спільна аграрна політика ЄС забезпечує значний обсяг дотацій на екологічно орієнтовані проєкти, що сприяють зменшенню негативного впливу сільськогосподарської діяльності на довкілля. Окрім цього, програми, такі як Horizon Europe та механізм «Зеленої угоди», стимулюють використання інноваційних технологій, що знижують рівень викидів парникових газів, оптимізують використання ресурсів та сприяють переходу до циркулярної економіки. Програми, спрямовані на підтримку екологічних проєктів, заходів із збереження ґрунтів, зменшення впливу зміни клімату, не лише сприяють збереженню земельних ресурсів, а й підвищують зацікавленість інвесторів у проєктах сталого землекористування [2].

Значну роль у фінансуванні відіграють приватні інвестори та міжнародні фінансові інституції, що пропонують підприємствам вигідні умови кредитування за умови дотримання принципів екологічної відповідальності. Важливим елементом є розвиток страхових механізмів, що дозволяють компенсувати втрати, спричинені кліматичними змінами, що є критичним чинником для агросектору.

ТОВ «Кернел», один із провідних українських агрохолдингів, який ефективно інтегрує стратегії фінансової стійкості із принципами сталого землекористування [1]. Компанія активно залучає міжнародні інвестиції та співпрацює з великими банками і фондами, що дозволяє фінансувати екологічно орієнтовані проєкти. Одним із важливих напрямів діяльності є розвиток точного землеробства, що мінімізує використання хімічних добрив та оптимізує витрати на обробку ґрунту.

Важливим аспектом стратегії підприємства є впровадження «зелених» фінансових інструментів, таких як екологічне кредитування та облігації сталого розвитку. Ці фінансові механізми дозволяють залучати додаткові кошти для реалізації програм, спрямованих на зниження викидів вуглецю, впровадження альтернативних джерел енергії та підвищення ефективності використання природних ресурсів.

Компанія також активно використовує інструменти ризик-менеджменту, що дозволяють зменшити вплив кліматичних змін на фінансову стабільність підприємства [1]. Впровадження механізмів страхування врожаю та хеджування цінних ризиків на сільськогосподарську продукцію дозволяє компенсувати можливі фінансові втрати та зберігати стабільність у довгостроковій перспективі.

Фінансова стійкість аграрних підприємств є ключовим чинником їхньої здатності адаптуватися до вимог сталого розвитку та впроваджувати сучасні практики землекористування. Досвід Європейського Союзу свідчить про те, що поєднання державної підтримки, фінансових інновацій та ефективного управління ресурсами дозволяє знизити екологічне навантаження на сільське господарство без втрати економічної ефективності [3].

Подальша імплементація європейських стандартів у сфері фінансування сталого землекористування може суттєво підвищити рівень фінансової стабільності українських аграрних підприємств. Для цього необхідно розширювати доступ до «зеленого» кредитування, розвивати страхові механізми для агросектору та стимулювати державні програми підтримки екологічно відповідального сільського господарства. Це дозволить українському агробізнесу не лише зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, а й зробити значний внесок у глобальну стратегію сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт компанії Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (17.02.2025)
2. Сахно А. А., Заремба О. Є Інвестиції в земельні ресурси як фактор розвитку аграрного сектору. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. 2024. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.56
3. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Sukhorukova A. Hospitality Management Through the Development Of Tourism Infrastructure in the World: Trends and Perspectives in Terms of Sustainable Development. *Modern Economics*. 2024. 44(2024), 233-246. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-34](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-34).

Annotation: The article examines financial mechanisms for supporting the sustainable development of the agricultural sector, focusing on the experiences of the European Union and Ukraine. It analyzes the role of government subsidies, grants, specialized loans, and insurance mechanisms in ensuring the financial stability of agricultural enterprises. Special attention is given to the activities of Kernel LLC, which integrates advanced global practices into its business model.

Keywords: Sustainable development, agricultural sector, financial stability, green financing, government support, investments, insurance mechanisms, precision farming, Kernel, green economy.

Науковий керівник:

Бурковська А.І.

доктор філософії, доцент

кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 339.137

Managing of competitiveness of a domestic enterprise in the context of European integration

**Tisnovets K.V.,
student,**

Ivan Franko National University of Lviv

Анотація: В умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни, економічної нестабільності та конкуренції з міжнародними компаніями, українські підприємства змушені шукати шляхи підвищення конкурентоспроможності. Досвід компанії SoftServe демонструє ефективні стратегії адаптації через європейську інтеграцію, впровадження інновацій, ринкову диверсифікацію та розвиток корпоративної культури, що сприяє стійкому зростанню на міжнародній арені.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, повномасштабне вторгнення, іноземні партнери, ІТ-технології, SoftServe, макроекономічні фактори, економіка, сертифікація, благодійність, інновації, інвестори, євроінтеграція.

In recent years, the Ukrainian economy and domestic enterprises have been significantly affected by macroeconomic factors such as the full-scale invasion, COVID-19, inflation, and a high level of unemployment. As a result, a critical question has arisen: “How to stay afloat?” and compete with other companies, including foreign ones. Unlike Ukrainian businesses, foreign enterprises have not faced such challenges and have had the opportunity to develop fully and implement their strategies in reality. Given these factors, which have undoubtedly had a significant impact on the future of Ukrainian enterprises, top managers have decided to focus on managing competitiveness in the context of European integration. Competitiveness refers to a company's ability to outperform rivals in a given market environment while providing the best value to consumers. In a globalized world, competition is becoming increasingly intense. Studying competitiveness helps analyze both domestic and international markets, identifying opportunities for expansion and development on a global scale. Understanding competitiveness allows businesses to uncover opportunities for innovation and the development of new products or services, making them more attractive in the marketplace.

A striking example of successful competitiveness management in the context of European integration, despite the ongoing war in Ukraine, is the IT company SoftServe. SoftServe is a leading IT company specializing in consulting and providing digital technology services. The company ensures innovation, quality, and speed that meet the expectations of clients and their users. The company has successfully adapted to new realities by focusing on expanding its international

presence, attracting new partners, and implementing high-quality standards. SoftServe is actively integrating its services into the European market, complying with certification requirements such as ISO, SOC, Bitsight Security, and Security Scoreboard. Enhanced cybersecurity measures, process automation, and cloud technology development help the company remain competitive and attractive to international clients. The company offers such services as [1]:

- Software Development
- Software Testing
- Solution Architecture
- Business Analysis
- Operational Support
- Product Management
- Technical Communication

Since the onset of the full-scale invasion, SoftServe has completely ceased operations in Russia, taking a firm stance against aggression. Instead, the company has been actively expanding partnerships with European and American firms, particularly in digital technologies, cloud solutions, and information security. SoftServe enjoys a strong reputation among international partners as a reliable technology provider that adheres to ethical standards and implements innovative solutions.

SoftServe distinguishes itself with a strong corporate culture based on values such as openness, responsibility, innovation, and social responsibility. The company actively supports charitable initiatives, including humanitarian projects aimed at assisting Ukrainians affected by the war. Moreover, SoftServe has dedicated departments focused on supporting the Ukrainian military and veterans, as well as fostering ethics, inclusivity, talent development, education, and environmental sustainability. These include the Open Tech crowdsourcing platform, the "Open Eyes" charity fund, and the Empower U initiative. SoftServe places a strong emphasis on creating a comfortable work environment for its employees, adapting work processes to the needs of Ukrainian specialists. Employee benefits include flexible schedules, remote work opportunities, psychological support programs, gym memberships, health insurance, Health Matters and Well-Being initiatives, and investments in employee development. These benefits align with European standards and contribute to increased productivity and job satisfaction [1].

Market diversification and international expansion play a crucial role in enhancing competitiveness. Entering the European market, establishing new partnerships, opening offices in EU countries, and integrating into international business networks strengthen companies' positions on a global scale. At the same time, innovation and digitalization are key success factors. The use of cutting-edge technologies such as generative AI, big data and analytics, cloud solutions, robotics, and investments in R&D (research and development) enable enterprises to create new products and services that meet modern market demands. Business process

automation enhances efficiency and reduces costs, helping companies maintain a competitive edge.

Business process optimization and strategic management are essential for maintaining competitiveness. The use of modern management methodologies such as LEAN, Agile, and SCRUM allows companies to improve efficiency, quickly adapt to market changes, and remain flexible in decision-making during times of instability. Financial stability and investment attraction are also critical factors. Diversifying funding sources, attracting international investors, optimizing tax structures in line with European regulations, and utilizing EU grant programs contribute to financial stability and enable the implementation of innovative projects.

Competitiveness is a key concept in the modern business environment, and its importance cannot be overstated. It is not only about maintaining market positions but also about gaining a competitive edge and influencing industry development. A company's ability to compete effectively creates a positive cycle: competitiveness attracts new customers, increases loyalty among existing ones, drives innovation, and fuels business growth. In today's fast-changing world, competitiveness is a fundamental element of strategic success and long-term sustainability. Managing competitiveness in the context of European integration is a complex process that involves adapting to international standards, fostering innovation, optimizing business processes, and effectively utilizing human capital. For successful integration into the European market, Ukrainian businesses must implement modern technologies, ensure compliance with EU regulations, and actively develop international partnerships. Following these principles not only enables companies to withstand competitive pressures but also positions them as influential players on the global stage.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт компанії «SoftServe», URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (дата звернення: 15.03.2025)
2. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка та бізнес-інновації: університетський підручник. Суми, 2023, URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
3. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. 19(4). <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

Annotation: Amid modern challenges, including full-scale war, economic instability, and competition with international companies, Ukrainian enterprises must find ways to enhance their competitiveness. The experience of **SoftServe** showcases effective adaptation strategies through European integration, innovation implementation, market diversification, and corporate culture development, ensuring sustainable growth on the global stage.

Keywords: management of competitiveness, full-scale invasion, foreign partners, IT technologies, SoftServe, macroeconomic factors, economy, certification, charity, innovation, investors, European integration.

Scientific Supervisor:

Marta Horyn,

Associate Professor of the Department of Management,
Ivan Franko National University of Lviv

УДК [658.8.012.12:664.34(477)]-043.86

Розвиток технологій маркетингових досліджень на ринку майонезу в Україні

Хомич А.М.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 181 Харчові технології

Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

Анотація: досліджено розвиток технологій маркетингових досліджень на ринку майонезів в Україні. Проаналізовано сучасні методи збору та обробки інформації про споживачів, зокрема використання Big Data, соціальних мереж, аналізу настроїв та eye-tracking технологій. Визначено ключові тенденції, зокрема зростання попиту на натуральні та корисні продукти, популярність крафтових майонезів і персоналізованих маркетингових підходів. Досліджено роль маркетингових досліджень у розробці ефективних стратегій просування продукції та адаптації виробників до змін ринку.

Ключові слова: маркетингові дослідження, ринок майонезів, Big Data, соціальні мережі, споживчі тенденції.

Ринок майонезів в Україні залишається стабільним сегментом продовольчої промисловості, проте зміни у поведінці споживачів, зростання конкуренції та технологічний прогрес вимагають впровадження сучасних методів маркетингових досліджень [5]. Сучасні технології дозволяють глибше аналізувати потреби споживачів, прогнозувати тенденції та адаптувати продукцію до нових вимог ринку.

Споживачі дедалі частіше надають перевагу майонезам із натуральним складом, без штучних барвників, консервантів та трансжирів. Особливо актуальними є соуси з низьким вмістом жиру, на основі оливкової або лляної олії. Така тенденція зумовлена глобальним трендом на здорове харчування, що підтверджують дані маркетингових досліджень, проведених серед молодії та активної аудиторії.

На ринку з'являється все більше малих виробників, які роблять ставку на унікальність свого продукту. Крафтові майонези часто містять оригінальні інгредієнти, як-от лимонний сік, часник, трави або екзотичні спеції, що дозволяє виділитися серед масових виробників. Споживачів приваблює не лише смак, а й автентична історія бренду, прозорість виробництва та індивідуальний підхід [4].

Виробники активно експериментують із новими смаками, створюючи майонези зі смаковими добавками — васабі, базиліком, трюфелем, імбиром. Водночас зростає популярність соусів без вмісту яєць, призначених для

веганів, а також продуктів зі зниженим вмістом калорій. Інновації торкаються не лише рецептур, а й упаковки: споживачі дедалі частіше обирають продукцію у зручних та екологічних упаковках, які легко утилізувати.

Українські виробники активно освоюють зовнішні ринки, зокрема у країнах ЄС, де є високий попит на соуси з натуральних інгредієнтів. Експортні поставки майонезів з України зростають завдяки конкурентоспроможній ціні та відповідності європейським стандартам якості.

Instagram, TikTok, Facebook стають ключовими каналами комунікації для харчових брендів. Кулінарні блогери, фуд-флешмоби, огляди продуктів та рекомендації впливають на вподобання споживачів і стимулюють виробників до створення нових пропозицій[6].

Таким чином, сучасні тенденції розвитку ринку майонезів в Україні відображають глобальні зміни у харчовій промисловості та зростаючу роль маркетингових досліджень у прийнятті стратегічних рішень. Впровадження нових технологій досліджень допомагає виробникам краще зрозуміти споживача, адаптувати продукти до його потреб та зберегти конкурентні позиції в умовах динамічного ринку.

У сучасних умовах економічних трансформацій маркетингові дослідження є одним із ключових інструментів адаптації підприємств до ринкових умов. Ринок майонезів не є винятком, адже зростаюча конкуренція, зміна споживчих пріоритетів та динаміка ринкових тенденцій вимагають від виробників глибокого розуміння потреб аудиторії. Маркетингові дослідження дозволяють досліджувати поведінку споживачів, визначати перспективні напрямки розвитку продуктів та розробляти ефективні стратегії просування [2,7].

Опитування (анкетування) - це найпоширеніший метод збору інформації, який застосовують для визначення вподобань споживачів, рівня задоволеності продуктом, лояльності до бренду. Опитування можуть проводитися у форматі інтерв'ю, онлайн-анкетування або телефонних дзвінків. Перевагами є простота реалізації, доступність та невисока вартість, а недоліками - суб'єктивність відповідей, а також вплив людського фактора.

Фокус-групи - метод, що передбачає залучення невеликої групи споживачів для обговорення певних аспектів продукту (смак, упаковка, ціна). Переваги: глибоке розуміння мотивації споживача, а також можливість отримати емоційний відгук. Недоліки: висока витратність часу та ресурсів.

Спостереження за споживчою поведінкою дозволяє оцінити реакцію покупців на продукцію у точках продажу, вивчаючи їхні дії, безпосередньо не ставлячи запитань.

З розвитком цифрових технологій традиційні методи доповнюються сучасними інноваційними підходами, які забезпечують глибокий аналіз великих масивів даних, виявлення прихованих трендів та персоналізованих уподобань споживачів [3].

Big Data-аналітика – це аналіз великих обсягів інформації з різних джерел (соціальні мережі, CRM-системи, пошукові запити) для виявлення трендів споживчої поведінки. Серед переваг - можливість швидко отримувати актуальну інформацію, прогнозувати тенденції. Серед недоліків - висока вартість впровадження та потреба у кваліфікованих спеціалістах.

Соціальні мережі та аналіз настроїв (Sentiment Analysis). Спеціалізовані алгоритми аналізують відгуки, коментарі та дописи в соціальних мережах для визначення ставлення споживачів до продуктів.

Переваги: оперативне отримання зворотного зв'язку, велике охоплення аудиторії.

Недоліки: складність інтерпретації емоційних реакцій та іронії.

Eye-tracking технології - метод дослідження, що дозволяє відстежувати напрямок погляду покупця при виборі продукту, аналізуючи, які елементи упаковки чи викладки привертають найбільше уваги. Візуалізація впливу дизайну упаковки на рішення про купівлю є перевагами, а висока вартість обладнання та потреба у спеціальних умовах для проведення експериментів – недоліками.

Нейромаркетинг - аналіз мозкової активності споживачів під час взаємодії з продуктом для визначення їхніх прихованих реакцій.

Переваги: виявлення несвідомих реакцій, що не можуть бути зафіксовані традиційними методами.

Недоліки: висока вартість досліджень, складність інтерпретації даних.

Отже, у сучасних умовах економічних трансформацій маркетингові дослідження є одним із ключових інструментів адаптації підприємств до ринкових умов.

Тенденціями у маркетингових дослідженнях ринку майонезу є зростання ролі соціальних мереж у дослідженнях споживчих вподобань, підвищення попиту на автоматизовані системи аналітики, та те що виробники дедалі частіше застосовують нейромаркетинг для розуміння несвідомих реакцій на упаковку та смакові характеристики [1,3].

Впровадження сучасних технологій дозволяє ефективніше адаптувати продукцію до потреб споживачів.

Big Data та аналітика соціальних мереж є перспективними напрямками для дослідження ринку майонезів.

Виробникам слід зосередитися на створенні корисних продуктів, що відповідають вимогам сучасних споживачів.

Список використаних джерел:

1. Герасименко В.Г. Маркетинг: теорія, практика та дослідження. Київ: КНЕУ, 2018. 327с.
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Вільямс, 2020. 880с
3. Котлер Ф., Картайя Х., Сетія І. Маркетинг 5.0: Технології для людства. Київ : Вільямс, 2021. 280с.

4. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. Київ: Вільямс, 2019. 720с.
5. Статистичні дані Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 07.02.2025).
6. Стамат В. М., Шумилова І. С. Сучасні типи маркетингових досліджень в Україні. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку, менеджменту і права: теорія і практика*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Житомир, 8 квітня 2023 року). Житомир: Центр фінансово-економічних наукових досліджень. 2023. С. 61-62. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19800>
7. Стамат В., Лесік М. Сучасні тенденції розвитку маркетингових досліджень в галузі харчових технологій. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 05-06 березня 2024 р.). Київ : Національний авіаційний університет. 2024. С.398-403. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18879>

Annotation: The article examines the development of marketing research technologies in the mayonnaise market in Ukraine. Modern methods of collecting and processing consumer data are analyzed, including the use of Big Data, social media, sentiment analysis, and eye-tracking technologies. Key trends are identified, such as the growing demand for natural and healthy products, the popularity of craft mayonnaise, and personalized marketing approaches. The role of marketing research in developing effective promotion strategies and adapting producers to market changes is explored.

Keywords: marketing research, mayonnaise market, Big Data, social media, consumer trends.

Науковий керівник:

Стамат В.М.

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК:368

Різновиди страхування у державах-членах ЄС

Чистякова Д.Д.,

здобувачка вищої освіти спеціальності 072 Фінанси, банківська справа
та страхування

Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв, Україна

Анотація: Розглянуто особливості страхового сектору в країнах Європейського Союзу, який є ключовим елементом фінансової системи та забезпечує стабільність економіки. Окрема увага приділена страхуванню життя як довгостроковому фінансовому інструменту, який забезпечує захист сім'ї та накопичення коштів. Також визначено аспекти майнового страхування, зокрема його роль у захисті від ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами.

Ключові слова: страховий сектор, Європейський Союз, обов'язкове страхування, добровільне страхування, страхування життя, майнове страхування, Solvency II, фінансова стабільність, управління ризиками, кліматичні зміни.

Страховий сектор є ключовим елементом фінансової системи, що має велике значення для забезпечення загальної фінансової стабільності економіки. Для країн ЄС характерним є розподіл видів страхування на дві основні підгрупи обов'язкове та добровільне. До обов'язкових видів страхування належать медичне, автострахування, страхування від нещасних випадків на виробництві, пенсійне страхування. До добровільних видів відносять житлове страхування, особисте медичне страхування, страхування життя, відповідальності та туристичне страхування [1]. Також можна поділити види страхування, що пов'язані та що не пов'язане із страхування життя (non-life insurance and life insurance).

Крім страхування життя, як правило, укладаються короткострокові договори, тоді як для страхування життя характерні довгострокові контракти. Страхування життя – це договір між клієнтом і страховою компанією, за яким страхова компанія обіцяє виплатити певні виплати в разі смерті застрахованого або після закінчення узгодженого періоду в обмін на регулярні виплати премій. У випадку майнового страхування договір страхування служить для захисту від фінансових втрат внаслідок конкретних майнових подій.

Страхування життя можна сприймати як стратегічне довгострокове фінансове зобов'язання, яке вимагає регулярних платежів. Ця форма страхування призначена для осіб, які прагнуть захистити своїх утриманців від

потенційних фінансових труднощів у разі їх смерті. Крім того, він слугує засобом забезпечення фінансової стабільності для страхувальників у пізні роки життя, забезпечуючи отримання ними виплат, якщо вони переживуть термін дії контракту [2].

Таким чином, він функціонує не тільки як гарантія протягом життєвого циклу, але також пропонує можливість для майбутнього накопичення грошової вартості, допомагаючи досягти задовільного рівня фінансової безпеки. Як наслідок, цей вид страхування часто продається як інструмент заощадження або інвестування. З іншого боку, страхування, крім життя, зосереджується на забезпеченні короткострокового майнового покриття (зазвичай на один рік) і пропонує захист від потенційних збитків.

Функціонування окремих економічних секторів, зокрема аграрного бізнесу та нерухомості, значною мірою залежить від ефективної системи страхового захисту від ризиків, спричинених погодними умовами. Тому більшість наукових досліджень у сфері страхування зосереджені на аналізі взаємозв'язку між non-life страхуванням і кліматичними змінами. Водночас вплив змін у довкіллі не обмежується лише майновими ризиками – вони також суттєво впливають на здоров'я людей та ринок страхування життя, однак ці аспекти поки що досліджені недостатньо глибоко.

Варто також підкреслити, що європейські стандарти в управлінні страховими компаніями ґрунтуються на принципах прозорості, фінансової стабільності, захисту інтересів споживачів та ефективного управління ризиками. Головним нормативним актом, що регулює страхову діяльність в ЄС, є Solvency II, що забезпечує необхідний захист для страхувальників та бенефіціарів і набув чинності у січні 2016 року. Регуляторна структура Solvency II [3] базується на трьох ключових компонентах:

1. Перший стовп Solvency II встановлює кількісні вимоги, зокрема оцінку активів і зобов'язань, а також мінімальні капітальні резерви (Minimum Capital Requirement, MCR), які страховики зобов'язані підтримувати для належного покриття своїх ризиків.

2. Другий стовп передбачає вимоги до системи управління, організаційної структури та механізмів контролю ризиків, забезпечуючи комплексний підхід до їх оцінки. Зокрема, він охоплює метод власної оцінки ризиків і платоспроможності (Own Risk & Solvency Assessment, ORSA), що впливає на стратегічне планування, управління ризиками та прогнозування на середньострокову перспективу (3-5 років) [4].

3. Третій стовп орієнтований на визначення вимог щодо публічного розкриття інформації, звітності для нагляду та забезпечення прозорості в контексті наявних ризиків та адекватності капіталу. Це передбачає подання звіту про платоспроможність та фінансовий стан (Solvency & Financial Condition Report, SFCR), а також шаблону для кількісного звіту (Quantitative Report Template, QRT) [5].

Отже, страхування в країнах ЄС є багатогранним інструментом, який забезпечує як фінансовий захист, так і стабільність економіки, а також відповідає сучасним викликам, зокрема кліматичним змінам та вимогам регуляторної прозорості.

Список використаних джерел:

1. Осадча Т.С. Глобалізаційні та інтеграційні процеси. Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки». 2021. №3. С. 4 – 25.
2. Тимошик Н.С. Впровадження європейських стандартів у страховий менеджмент України. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46220/1/Тимошик_стаття_2024.pdf
3. Шестакова С.О. Координація систем соціального забезпечення у сфері соціального страхування в Європейському Союзі: інституційно-правові засади. URL: https://www.researchgate.net/profile/Kateryna-Shestakova/publication/362755609_Social_Security_Coordination_Social_Insurance_in_European_Union_Institutional_and_Legal_Principles/links/643d2ff6e881690c4bdd1924/Social-Security-Coordination-Social-Insurance-in-European-Union-Institutional-and-Legal-Principles.pdf
4. European insurance legislation. European Commission: official site. 2024. URL: http://ec.europa.eu/finance/insurance/legislation/index_en.htm
5. Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. Development of an integrated Approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European of Enterprise Technologies*, 2022, 1 (13-115). P. 103-112. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.253062
6. Poltorak Anastasiia, Tyshenko Svitlana, Volosyuk Yuriy, Khrystenko Olha, Sukhorukova Anna, Balitska Anna. Management of the financial and economic security system of the state in conditions of global instability. *Scientific views on the structural construction of regions: monograph*. Opole, 2022. С. 12-20.
7. Solvency II. European Insurance and Occupational Pensions Authority. 2024. URL: https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/solvencyii_en

Annotation: The features of the insurance sector in the countries of the European Union, which is a key element of the financial system and ensures the stability of the economy, are considered. Special attention is paid to life insurance as a long-term financial instrument that provides family protection and accumulation of funds. Aspects of property insurance are also identified, in particular its role in protecting against risks associated with climate change.

Keywords: insurance sector, European Union, compulsory insurance, voluntary insurance, life insurance, property insurance, Solvency II, financial stability, risk management, climate change.

Науковий керівник:

Сухорукова А.Л.,

канд. наук з держ. упр.,

доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївський національний аграрний університет

УДК: 336:368

Цифровізація страхового права: правові аспекти онлайн-страхування

Чижевська Л.С.,

здобувачка вищої освіти

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

Анотація: Досліджено правові аспекти цифровізації страхового права в контексті онлайн-страхування, що передбачає надання страхових послуг через цифрові платформи. Вивчено ключові переваги цього підходу, зокрема доступність, ефективність і прозорість, а також можливості інновацій, таких як blockchain і штучний інтелект. Проаналізовано правові виклики, пов'язані з електронними договорами, захистом персональних даних і кібербезпекою. Визначено потребу адаптації законодавства України до нових технологій і гармонізації з міжнародними стандартами. Запропоновано напрями вдосконалення регулювання для забезпечення балансу між інноваціями та захистом прав споживачів.

Ключові слова: цифровізація, страхове право, онлайн-страхування, електронний договір, захист даних, кібербезпека, смарт-контракти, інновації, правове регулювання.

Цифровізація страхового права та правові аспекти онлайн-страхування є актуальною темою в сучасному світі, де технології стрімко трансформують традиційні підходи до надання фінансових послуг, зокрема в сфері страхування. Онлайн-страхування передбачає використання цифрових платформ для укладання договорів страхування, управління страховими полісами, обробки страхових випадків та здійснення виплат. Цей процес не лише спрощує доступ до страхових послуг для клієнтів, але й породжує нові правові виклики, які вимагають адаптації законодавства та створення ефективних регуляторних механізмів.

Онлайн-страхування – це надання страхових послуг через цифрові канали, такі як вебсайти, мобільні додатки чи платформи електронної комерції. Воно охоплює весь цикл взаємодії між страхувальником і страховиком: від пошуку інформації про страхові продукти до подання заявок на відшкодування. Цифровізація дозволяє автоматизувати процеси, зменшувати витрати та підвищувати доступність послуг. Серед ключових переваг цього підходу – доступність, адже клієнти можуть укласти договори страхування в будь-який час і з будь-якого місця, що особливо актуально в умовах глобалізації та віддаленої роботи [1].

Ефективність також зростає завдяки автоматизації, яка скорочує час на обробку заявок і виплати, а також знижує операційні витрати страхових

компаній. Прозорість є ще однією перевагою: цифрові платформи дозволяють клієнтам порівнювати умови страхування та відстежувати статус своїх полісів. Крім того, інновації, такі як штучний інтелект, аналіз великих даних (big data) і технології blockchain, відкривають можливості для точнішої оцінки ризиків і боротьби зі страховими шахрайствами.

Проте цифровізація страхового права пов'язана з низкою правових аспектів, які потребують детального розгляду та регулювання. Одним із ключових питань є правовий статус електронного договору страхування. У багатьох країнах, зокрема в Україні, відповідно до Закону України "Про електронну комерцію" та "Про страхування", електронний договір має таку ж юридичну силу, як і паперовий, за умови використання електронного підпису та належної ідентифікації сторін. Однак виникають складнощі з перевіркою достовірності даних, які клієнти надають онлайн, що може ускладнювати процес оцінки ризиків страховиками [2].

Іншим важливим аспектом є захист персональних даних. Онлайн-страхування передбачає обробку значного обсягу конфіденційної інформації, як-от дані про здоров'я, майно чи фінансове становище клієнтів. У цьому контексті страхові компанії зобов'язані дотримуватися норм законодавства про захист даних, наприклад, Закону України "Про захист персональних даних" чи, у міжнародному масштабі, Загального регламенту про захист даних (GDPR) у країнах ЄС. Порушення цих вимог може призвести до юридичних санкцій і втрати довіри клієнтів.

Питання кібербезпеки також набуває критичного значення. Цифрові платформи стають мішенню для хакерських атак, що може загрожувати як страховикам, так і їхнім клієнтам. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці нормативних актів, які б установлювали стандарти захисту інформації в онлайн-страхуванні. Крім того, використання нових технологій, таких як смарт-контракти на базі blockchain, потребує правового визнання та інтеграції в чинне законодавство, адже вони можуть радикально змінити процеси укладання договорів і виплат [3].

Таким чином, цифровізація страхового права відкриває широкі можливості для розвитку галузі, але водночас вимагає комплексного підходу до регулювання. Законодавство має адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи баланс між інноваціями, захистом прав споживачів і стабільністю страхового ринку. В Україні цей процес уже розпочався, однак він потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині гармонізації з міжнародними стандартами та врахування специфіки цифрових технологій.

Список використаних джерел:

1. Гнатів О. В. Правове регулювання електронної комерції в Україні: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 256 с.

2. Коваленко Ю. М. Захист персональних даних у цифровій економіці: правові аспекти. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. Вип. 70. С. 89–96.
3. Сидоренко Т. О. Цифрові технології у фінансових послугах: виклики правового регулювання. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Юридичні науки. 2024. Вип. 120. С. 45–52.
4. Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. Development of an integrated Approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European of Enterprise Technologies*, 2022, 1 (13-115). P. 103-112. Scopus. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.253062

Annotation: The study examines the legal aspects of the digitalization of insurance law in the context of online insurance, which involves the provision of insurance services through digital platforms. The key advantages of this approach, including accessibility, efficiency, and transparency, as well as the potential of innovations such as blockchain and artificial intelligence, have been analyzed. Legal challenges related to electronic contracts, personal data protection, and cybersecurity have been explored. The need to adapt Ukrainian legislation to new technologies and harmonize it with international standards has been identified. Directions for improving regulation to ensure a balance between innovation and consumer rights protection have been proposed.

Keywords: digitalization, insurance law, online insurance, electronic contract, data protection, cybersecurity, smart contracts, blockchain, innovation, legal regulation.

Науковий керівник:
Сухорукова А.Л.,
канд. наук з держ. упр.,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Миколаївський національний аграрний університет

УДК 330

Роль лідерства в трансформації управлінських парадигм в умовах європейської інтеграції

Чемерис М.Б.,

магістр,

Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація: У статті аналізується зміна ролі лідера в умовах нової управлінської парадигми, яка вимагає відмови від традиційних управлінських методів на користь підходів, що базуються на довірі, розвитку співробітників та стратегічному мисленні. Ключовим аспектом є формування нових компетенцій лідера, таких як емпатія, стратегічне мислення, адаптивність і здатність надихати. Окремо розглядаються різні моделі лідерства, зокрема трансформаційне та транзакційне, а також їх застосування в кризових ситуаціях, таких як війна. Встановлено, що сучасне лідерство включає функції каталізатора, коуча, архітектора та візіонера, які підвищують ефективність організацій, сприяють інноваціям і зростанню продуктивності. Крім того, запропоновано інструменти для самодіагностики лідера та розвитку його потенціалу через програми, спрямовані на підвищення особистої та командної ефективності.

Ключові слова: управлінська парадигма, лідерство, трансформаційне лідерство, транзакційне лідерство, стратегічне мислення, адаптивність, емпатія, управлінські моделі, криза, інновації, ефективність, розвиток лідерських здібностей.

У наукових та довідкових матеріалах з менеджменту управлінська парадигма розглядається як сукупність поглядів на управління, що ґрунтується на основних ідеях та наукових досягненнях провідних дослідників. Вона слугує базою для вивчення та практичного впровадження управлінських концепцій, визначаючи методи прийняття рішень, організації процесів і розвитку лідерства [2, 4].

Лідерство є складним і багатогранним явищем, яке не має єдиного визначення, проте залишається важливим об'єктом досліджень. Різноманітні наукові підходи підкреслюють його складність та вплив на організаційні процеси. Якісне лідерство укріплює внутрішні механізми, підвищує ефективність команд і сприяє формуванню позитивної культури. У сучасних умовах, з огляду на численні виклики, розвиток лідерства є необхідним для адаптації до змін і досягнення стратегічних цілей [4, с. 519].

В умовах воєнного стану в Україні управлінська парадигма набуває нових рис, формуючи лідерів нової генерації. Кризове управління вимагає особливих підходів, оскільки відбувається в VUCA-середовищі, яке характеризується

непередбачуваністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. Високий рівень стресу та зростання викликів змінюють психологію лідерів, вимагаючи від них гнучкості, рішучості та стратегічного мислення.

Нова управлінська парадигма відзначається акцентом на результати, демократизацією контролю, зростанням довіри та емоційності в управлінні. Відбувається перехід від централізованого управління до делегування повноважень, а фокус зміщується на нематеріальні цінності та інклюзивність. Активно використовуються цифрові технології та онлайн-комунікація. Це змінює роль лідера, підкреслюючи важливість розвитку компетенцій у вирішенні проблем, самоменеджменті, взаємодії з людьми та технологіях.

Сучасне лідерство проявляється через трансформаційне лідерство, в якому лідер виступає як приклад для наслідування та джерело мотивації. Він надихає людей на саморозвиток, підвищує їхню впевненість і сприяє впровадженню інновацій. Такий лідер формує бачення змін, підтримує місію організації та разом із командою реалізує трансформаційні процеси.

Трансформаційне лідерство базується на чотирьох основних елементах: індивідуальний підхід до кожного члена команди, стимулювання інтелектуальних і творчих ініціатив, надихаюча мотивація для досягнення цілей та харизматичний вплив, що слугує прикладом для наслідування.

Транзакційне лідерство ґрунтується на авторитеті та владі лідера, який управляє підлеглими, виявляє помилки та використовує примус для досягнення поставлених цілей. Це підходить для кризових ситуацій, проте може зменшувати рівень емпатії, креативності та інноваційності в команді [4, с. 525].

Сучасне лідерство не може існувати без послідовників, адже лідер спонукає їх досягати найвищих результатів без примусу. Основна відмінність лідера від менеджера полягає в умінні мотивувати та впливати на людей через натхнення [2, с. 99].

Сучасний лідер виступає в ролі каталізатора та коуча, сприяючи змінам, розвитку команди та підтримуючи її через наставництво і мотивацію.

Щоб виховати лідерів нової формації, компаніям слід розширити досвід ЕРАМ Ukraine, отриманий під час війни, оскільки він підтвердив свою ефективність на організаційному рівні [1]: програми для підготовки лідерів (тренінги, коучинг, менторство), ротацію посад для отримання різноманітного досвіду, культуру відкритості, що сприяє вільному вираженню ідей, навчання на робочому місці через практичний досвід, оцінювання та зворотний зв'язок для покращення навичок, а також рольові моделі, які передають знання через менторство та семінари.

Сучасна роль лідера виявляється через реалізацію основних функцій менеджменту, які адаптовані до нових умов. Основними функціями лідера є стратегічне планування, мотивація, комунікація, прийняття рішень, розвиток команди та управління змінами [1]: здатність надихати команду на досягнення цілей, підтримуючи оптимістичний настрій у складних ситуаціях; створення

візії, яка допомагає співробітникам усвідомити свою мету; ефективну комунікацію, що підкреслює цінність думок кожного; піклування про добробут команди, своєчасно відновлюючи ресурси; а також розвиток довіри, що сприяє ширій взаємодії та проактивності.

Для ефективного виконання своїх обов'язків лідерам необхідно перейти від адміністративно-командної моделі управління до акценту на стратегічному баченні та визначенні основних цілей. Ключовим елементом цього процесу є довіра, відмова від мікроменеджменту та надання співробітникам свободи дій. Це дає можливість керівникам зосередитися на професійному розвитку команди, підвищуючи її залученість, сприяючи інноваціям і покращуючи загальну продуктивність організації.

Сучасний інструмент для оцінки лідерства (leadership assessments від Хогана) ґрунтується на визначенні шести основних характеристик лідера, що сприяють оцінці його ефективності та потенціалу в різних сферах управлінської діяльності. [3]: Амбіційність — наявність чіткої візії та мети. Адаптивність — уміння коригувати візію відповідно до змін у навколишньому середовищі. Соціабельність — ефективна комунікація з командою та іншими людьми. Емпатія — здатність розуміти потреби команди. Мотив влади — вміння впливати на інших, що є основою лідерства. Причетність — підтримка тісного зв'язку з командою та ведення її за собою.

Огляд сучасних публікацій з менеджменту та практичного досвіду дав змогу визначити набір характеристик лідера, які сприяють його особистій та командній ефективності. На нашу думку, ці характеристики підтримують здатність лідера успішно реалізовувати модель трансформаційного лідерства, враховуючи актуальні акценти сучасної управлінської парадигми.

«Ідеальні» лідери, які володіють усіма цими якостями, практично не зустрічаються. Проте цей набір характеристик може слугувати корисним орієнтиром для самостійної оцінки лідера та визначення напрямків його розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Крім того, він може стати основою для створення корпоративних програм, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу.

Отже, у новій управлінській парадигмі роль лідера зазнає зміни, що вимагає переосмислення традиційних підходів. Сучасний лідер має виконувати функції Каталізатора, Коуча, Архітектора та Візіонера, які сприяють ефективності трансформаційного лідерства. Це лідерство, яке акцентує увагу на індивідуалізованому підході, інтелектуальному стимулюванні, мотивації та харизматичному впливі, створює умови для інновацій, підвищує залученість працівників і сприяє зростанню продуктивності. В умовах війни таке лідерство може стати важливим чинником для відновлення.

Необхідність зміни ролі лідера в умовах нової управлінської парадигми є очевидною. Це вимагає відмови від традиційних управлінських методів на користь підходів, що ґрунтуються на довірі, розвитку співробітників та

стратегічному бачення. Основними аспектами є формування нових компетенцій, таких як емпатія, стратегічне мислення, адаптивність і здатність надихати. Ці якості повинні стати основою для самодіагностики та розвитку лідерського потенціалу, що дозволить ефективно реагувати на сучасні виклики в управлінському середовищі.

Список використаних джерел:

1. Григор'єва О. Яким має бути лідер у часи війни, щоб команди досягали результатів – досвід EPAM. URL: <https://vctr.media/ua/yakim-maye-buti-lider-u-chasi-vijni-shhob-komandi-dosyagali-rezultativ-dosvidepam-208995/>
2. Карковська В. Я., Дорош І. М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 98–102.
3. Чорна А. Яким має бути лідер у часи війни: тези панельної дискусії на Global Leadership Forum. URL: <https://www.work.ua/ru/articles/expert-opinion/3262/>
4. Шаломова А. О., Ігнат'єва І. А. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f2e763e8b6670/content>

Annotation: The article analyzes the changing role of the leader in the context of a new management paradigm that requires abandoning traditional management methods in favor of approaches based on trust, employee development and strategic thinking. A key aspect is the development of new leadership competencies, such as empathy, strategic thinking, adaptability and the ability to inspire. Different models of leadership, such as transformational and transactional leadership, as well as their application in crisis situations, such as war, are considered separately. It is established that modern leadership includes the functions of a catalyst, coach, architect, and visionary, which increase the efficiency of organizations, promote innovation and productivity growth. In addition, the author offers tools for self-diagnosis of a leader and development of his or her potential through programs aimed at improving personal and team effectiveness.

Keywords: management paradigm, leadership, transformational leadership, transactional leadership, strategic thinking, adaptability, empathy, management models, crisis, innovation, efficiency, leadership development.

Науковий керівник:

Данилевич Н.М.

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту
Львівський національний університет імені Івана Франка

УДК 330.332.631.11(043.2)

Управління інвестиційною діяльністю підприємства

Шніцар Н.О.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування),
факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького», м. Львів

Анотація: доведено, що інвестиціями є усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької чи іншої діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, проєктні роботи, реальні інвестиції, фінансові інвестиції.

Інвестиційна діяльність охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, включаючи: проєктні роботи – розробка інвестиційних проєктів, техніко-економічне обґрунтування; управлінські заходи – організація контролю за інвестиціями, аналіз ефективності та мінімізація ризиків.

Об'єктами інвестицій можуть бути: грошові кошти, цінні папери, банківські депозити; рухоме та нерухоме майно (будівлі, обладнання, транспортні засоби тощо).

Інвестиції класифікуються за різними критеріями, що дозволяє визначити їхній вплив на фінансовий стан підприємства та оптимізувати управління ними. За об'єктом інвестування: реальні інвестиції – вкладення у матеріальні активи (обладнання, будівлі, технології); фінансові інвестиції – вкладення у цінні папери, банківські депозити, корпоративні права.

За тривалістю використання інвестиції можуть бути: короткострокові (до 1 року) – поточні фінансові вкладення; довгострокові (понад 1 рік) – стратегічні вкладення у розвиток бізнесу.

За джерелами фінансування інвестиції поділяються на: власні – реінвестований прибуток, амортизаційні відрахування; залучені – кредити, облігації, державні субсидії, іноземні інвестиції.

За характером участі в інвестуванні: прямі інвестиції – вкладення безпосередньо у підприємство для отримання контролю над активами; портфельні інвестиції – придбання цінних паперів без управлінського контролю.

За рівнем ризику: безризикові (депозити в державних банках, державні облігації); високоризикові (венчурні проєкти, інвестування в стартапи).

Реальні інвестиції спрямовані на придбання матеріальних активів і модернізацію виробничих потужностей підприємства. Вони забезпечують

розвиток бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності.

Основні способи реалізації інвестиційних проєктів: пряме інвестування – фінансування конкретних активів для розвитку виробництва; будівництво нових підприємств – створення нових об’єктів інфраструктури; реконструкція та модернізація – оновлення існуючих потужностей; лізинг – довгострокова оренда основних засобів з правом викупу; франчайзинг – використання бізнес-моделі іншої компанії з правом на прибуток.

Основні напрями управління фінансовими інвестиціями включають: формування інвестиційного портфеля – збалансоване розподілення вкладень між різними активами для мінімізації ризиків; оцінка ефективності інвестицій – використання показників рентабельності, прибутковості (IRR); ризик-менеджмент – страхування фінансових ризиків, диверсифікація активів; моніторинг фінансового ринку – аналіз змін ринкової кон’юнктури та коригування інвестиційної стратегії.

Інвестори відіграють ключову роль у забезпеченні фінансового зростання підприємств. Вони поділяються за різними критеріями, що дозволяє визначити їхні пріоритети, рівень ризику та очікувану вигоду від інвестицій.

Інвестиції є одним із найважливіших факторів економічного зростання підприємств та всієї економіки. Вони визначають рівень розвитку виробництва, конкурентоспроможність продукції та фінансову стабільність компанії.

Інвестиції підприємства – це вкладення капіталу в різні об’єкти господарської діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального чи економічного ефекту.

Класифікація інвесторів за їхніми цілями, ставленням до ризику та іншими характеристиками дозволяє підприємствам визначати оптимальні джерела фінансування та ефективно управляти інвестиційною діяльністю. Оскільки інвестиції є основою розвитку компаній і всієї економіки, їхня ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

Класифікація інвестицій дозволяє ефективно аналізувати структуру вкладень підприємства, оцінювати ризики та розробляти стратегії розвитку. Вибір інвестиційних проєктів залежить від мети інвестора, рівня ризику, ліквідності та очікуваного прибутку. Раціональне управління інвестиціями сприяє підвищенню фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами: Навч. посіб. К.: МАУП, 2002. 200 с.
2. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: Підручник. К.: Знання 2010. 560 с.

Annotation: It has been proven that investments are all types of property and intellectual values invested in objects of entrepreneurial or other activity for the purpose of making a profit or achieving a social effect.

Keywords: investment activities, project work, real investments, financial investments.

Науковий керівник:

Франчук І.Б.

канд. екон. наук,

доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування

Львівський національний університет ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

УДК: 336.1.

Антикризові заходи в системі податкового стимулювання бізнесу в Україні

Вовк М.С.,

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

Анотація: з'ясовано причини застосування антикризових заходів у сфері податкового стимулювання. Визначено проблеми та наслідки податкового регулювання в Україні. Відзначено, що антикризові заходи податкового стимулювання, опираючись на цілі податкового регулювання, застосований інструментарій й алгоритм використання, можуть мати як стратегічний, так і оперативний (тактичний) характер.

Ключові слова: антикризові заходи, податкове стимулювання, бізнес.

В умовах військової економіки система податкового регулювання зазнала чималих змін, а від так потребувала швидких та кардинальних заходів щодо її реанімування. На переконання фахівців, у період війни економіка України зазнала набагато більше проблем, ніж за інших кризових умов. Зокрема, відбулося стрімке скорочення економічної активності, скорочення споживчого попиту на товари та послуги, підвищення рівня безробіття. Стагнаційні процеси призвели до проблем, що пов'язані із несвоєчасністю справляння та сплати податків та, як наслідок, кардинальним скороченням джерел наповнення бюджету. Більш ґрунтовно проблеми та наслідки податкового регулювання в Україні в період воєнного стану представлено в табл. 1.

Застосування антикризових заходів у сфері податкового стимулювання обумовило:

- необхідність забезпечити чітку регламентацію податків і зборів у найбільш критичних умовах;
- вирішення проблем справляння податків та зборів, особливо для тих територій над котрими Україна втратила контроль;
- формування нових перспектив податкових надходжень та зборів;
- удосконалення діючих податкових механізмів наповнення дохідної частини бюджетів; покращення режиму реалізації податкового контролю (камеральні та фактичні перевірки);
- формування нових механізмів перерозподілу коштів від сплати податків та зборів між бюджетами різних рівнів; підвищення рівня податкової культури у суспільстві;
- створення дієвих механізмів боротьби з ухиленням від оподаткування;
- формування законодавчих ініціатив рівномірного розподілу

податкового навантаження;

-раціональності надання податкових пільг тощо.

Таблиця 2 Проблеми та наслідки податкового регулювання в Україні

Проблеми	Наслідки
Зниження підприємницької активності, скорочення кількості платників податків через окуповані та заміновані території, зруйновані виробничі комплекси	скорочення податкових надходжень до бюджетів, зокрема мінімізація надходжень від майнового податку, земельного податку, податку на прибуток, соціальних зборів
Високий рівень податкового навантаження	Спричиняє до високого рівня тіньової економіки, нерівності в розподвілі податкового навантаження серед економічних суб'єктів.
Складні процедури нарахування та сплати податків	Збільшує час і витрати економічних суб'єктів на оподаткування.
Нераціональне використання бюджетних ресурсів, що акумульовані через податки	Може спричинити зниження суспільного добробуту та погіршення умов функціонування підприємницького сектору
Некомпетентність податкових органів, які здійснюють податковий контроль	Створює можливість для бізнесу уникати сплати податків та порушувати законодавство.
Порушення податкового законодавства, ухилення від сплати податків та соціальних зборів	Втрата вагомих обсягів джерел формування доходів державного бюджету та погіршення умов функціонування економічних суб'єктів, низький рівень довіри до державних інституцій.
Нестабільність та суперечність податкового законодавства	Постійна зміна та псевдореформація податкового законодавства спричиняє до труднощів ведення бізнесу, формування додаткових непередбачуваних витрат.
Високий рівень корупції та хабарництва	Спричиняє умисне уникнення від сплати податків через неправомірність податкових служб, безпідставно отримані пільги в обмін на хабарі чи іншу неправомірну вигоду.
Низький рівень податкової культури та довіри до податкової системи	Відсутність прозорості та високий рівень непередбачуваності спонукає до втрати бюджетних коштів
Брак ефективного механізму справляння податкових боргів	Створює бюджетні проблеми, пов'язані із додатковими бюджетними витратами на компенсацію втрачених коштів
Неузгодженість бухгалтерського та податкового обліку	Створює суперечності та помилки при формування фінансової звітності, визначенні податкових зобов'язань та невиправданих податкових платежів, що трактуються як податкові правопорушення.
Відсутність балансу інтересів для учасників податкових відносин	Створює нерівні умов для ведення бізнесу, бюджетних втрат, скорочення динаміки інвестиційної активності, погіршення економічної стабільності.
Відсутність рівних умов оподаткування через впровадження спеціальних режимів оподаткування	Може призвести до нерівномірності податкового тягаря окремих галузей та сфер господарювання, груп платників податків, що, знижує конкурентоспроможність та ділову активність.
Відсутність дієвого механізму притягнення до відповідальності платників податків	Заборгованість платників податків перед бюджетами та цільовими фондами через несвоєчасне виконання своїх зобов'язань.

Джерело: доповнено на підставі узагальнення наукових доробків [1-3]

Звідси антикризові заходи податкового стимулювання, опираючись на цілі податкового регулювання, застосований інструментарій й алгоритм використання, можуть мати як стратегічний, так і оперативний (тактичний) характер. Однак, як стверджують фахівці, більшість із запропонованих податкових преференцій та пільг негативно позначились на обсягах надходжень до бюджетів різних рівнів, сприяли корупційним схемам та в цілому призвели до спотворення дії ринкових механізмів, не виправдано поклали податковий тягар на функціонуючі підприємства [1,3,4]. Зазначене створило нерівні умови конкуренції та не виправдані переваги для окремих груп платників податків та безкарність за умисне порушення податкового законодавства. Все це вимагає повернення до попередньої моделі функціонування податкової системи в Україні та скасування частини податкових преференцій та пільг для окремих груп платників податків.

Формування удосконаленої моделі податкового регулювання має базуватися на постулатах рівності умов оподаткування для усіх економічних суб'єктів, збереженні балансу інтересів для усіх учасників податкових відносин, забезпеченні фінансової доцільності та створенні сприятливого податкового клімату для оподаткування та стабілізації підприємницької активності, створення умов для оподаткування економічних суб'єктів з метою сприяння розвитку регіонів та пріоритетних галузей економіки.

Список використаних джерел:

1. Десятнюк О. Гузела І. Проблеми і напрямки модернізації податкового регулювання в Україні. *Світ фінансів*. 2018. №3(56). С. 58-68.
2. Савчук В. А. Податкове регулювання економіки: сутність та проблеми реалізації в Україні. *Інвестиції: практика та досвід* № 1. 2014. С. 62-64
3. Мединська Т. В., Стройний І. М. Податкове регулювання розвитку малого підприємництва в Україні. *Інноваційна економіка*, 2018. № 9-10 (77). С. 27-31.
4. Подаков Є. Теоретичні аспекти податкового регулювання. *Таврійський науковий вісник*. 2015. № 93. С.334-338.

Annotation: The reasons for the application of anti-crisis measures in the field of tax incentives have been clarified. The problems and consequences of tax regulation in Ukraine have been identified. It has been noted that anti-crisis measures of tax incentives, based on the goals of tax regulation, the established tools, and the algorithm of use, can be both strategic and operational (tactical) in nature.

Keywords: anti-crisis measures, tax incentives, business.

Науковий керівник:
Виклюк М.І.

канд. екон. наук, доцент,
завідувач кафедри економіки та підприємництва
Львівської філії ПВНЗ «Європейський університет», м. Львів

УДК: 336.1.

Концепція правового регулювання податкових процесів в Україні

Саламін А.М.,

аспірант кафедри права,

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

Кравчук Ю.О.,

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

Анотація: Досліджено податкового регулювання у контексті правових засад. Визначено правові форми впливу податкове регулювання з урахуванням економічних інтересів суб'єктів господарювання через формування державою податкового законодавства. Відзначено, що правове регулювання податкових процесів ґрунтується на свідомому, цілеспрямованому та активному використанні регулюючої функції податків з метою досягнення соціально-економічної ефективності для усіх учасників податкового процесу. Схематично представлено концептуалізацію системи правового регулювання податкових процесів.

Ключові слова: податкове регулювання, правові аспекти, податки, податковий процес.

Правове регулювання податкових процесів ґрунтується на свідомому, цілеспрямованому та активному використанні регулюючої функції податків з метою досягнення соціально-економічної ефективності для усіх учасників податкового процесу. Воно визначає перелік умов, за яких платник податків враховує інтереси держави в процесі власної господарської діяльності, котрі одночасно відповідають інтересам суспільства.

Правова форма податкових відносин визначає економічний зміст процесу регулювання. Адекватність віддзеркалення правового характеру економічних відносин оподаткування є умовою ефективності податкового закону, який представляє собою систему вимог щодо досягнення ефективності використання законодавчих норм [1, с. 154-155].

Концептуалізація системи правового регулювання податкових процесів в Україні визначається метою, методами, формами, системою правооого забезпечення та критеріями ефективності (див. рис.1).

Враховуючи складність та багатоаспектність системи податкового регулювання можна стверджувати, що правові методи відносяться до найважливіших функцій держави в сфері державного регулювання. Методи даної групи створюють регулюючий вплив через правову регламентацію конкретних видів податків та податкових ставок, систему оподаткування і методи податкового адміністрування. При цьому, система податкового

регулювання є доволі складною системою, котра ефективна у випадку покладення у її основу ефективних принципів податкових відносин. Саме тому, з точки зору правового аспекту вона забезпечує, з однієї сторони, розробку правил, дотримання котрих є обов'язковим для всіх економічних суб'єктів, а з іншої – здатність нести ними відповідальність за додержання встановлених правил у законодавстві.



Рис. 1. Концептуалізація системи правового регулювання податкових процесів
Джерело: розроблено на підставі наукових досліджень [1, 2, 3].

Мета правового регулювання процесів оподаткування полягає в тому, що воно має створити нормативно-правову модель для наповнення бюджету та водночас стимулювати соціально-економічний розвиток держави. На наше переконання, правові аспекти податкового регулювання реалізуються на трьох рівнях: законодавчому рівні (акти вищої сили: Конституція, Податковий кодекс, Митний кодекс, Бюджетний кодекс, інші кодекси, закони); через підзаконні акти (укази Президента, урядові постанови, що включають і відомчі акти); на локальному рівні (акти індивідуального характеру, різноманітні цивільно-правові договори, програми розвитку, адміністративні акти місцевих органів влади тощо).

Отже, правові аспекти податкового регулювання визначаються нормативно-правовими актами і спрямовані на консолідацію інтересів та подолання суперечностей між усіма сторонами податкового процесу, несуть цільовий характер та передбачають обов'язковість сплати податків та платежів. Зрозуміло, що платники податків зацікавлені у зменшенні бази оподаткування, зниженні ставок податків та скороченні кількості податків та платежів, що сприяє їх виживанню у складних економіко-політичних умовах. Однак, держава, як одна із зацікавлених сторін, прагне максимізувати власні надходження за рахунок збільшення дохідної частини бюджету від надходження податків для виконання нею власних функцій і задоволення соціально-економічних та військових потреб.

Список використаних джерел:

1. Логвінова О.В. Сучасні виклики корегування ефективності застосування законів (на прикладі податково-правового регулювання). *Проблеми законності*. 2024. Вип. 16. С.148-159.
2. Кучерявенко Н. П. Курс податкового права : в 6 т. Харків : Легас, 2004. Т. 2: Введення в теорію податкового права. 600 с.

Annotation: Tax regulation has been studied in the context of legal principles. Legal forms of tax regulation influence have been determined, taking into account the economic interests of business entities through the formation of tax legislation by the state. It has been noted that the legal regulation of tax processes has been based on the conscious, purposeful, and active use of the regulatory function of taxes in order to achieve socio-economic efficiency for all participants in the tax process. The conceptualization of the system of legal regulation of tax processes has been schematically presented.

Keywords: tax regulation, legal aspects, taxes, tax process.

Науковий керівник:

Виклюк М.І.

канд. екон. наук, доцент,

завідувач кафедри економіки та підприємництва

Львівської філії ПВНЗ «Європейський університет», м. Львів

УДК 338.24.021

Особливості реалізації інвестиційних процесів у будівельній галузі

Топорков В.К.,

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

Анотація: досліджено особливості реалізації інвестиційних процесів у будівельній галузі. Відзначено, що успішна реалізація інвестиційних проєктів залежить від правильного вибору виду інвестицій, розуміння їхніх особливостей та ефективного управління процесами.

Ключові слова: інвестиційний процес, будівельна галузь, інвестиції.

Інвестиції у будівельній галузі є основою для розвитку та зростання підприємств, створення нових об'єктів інфраструктури та житла, модернізації існуючих потужностей. Успішна реалізація інвестиційних проєктів залежить від правильного вибору виду інвестицій, розуміння їхніх особливостей. У сучасних умовах найбільш популярними є три базових види інвестицій у будівельній галузі:



Рис. 1. Види інвестицій у будівельній галузі

Джерело: узагальнено на основі [1, 2]

Особливістю реалізації інвестиційних процесів у будівельній галузі є необхідність реалізації поетапності заходів [1, 2]:

1) *Планування та проєктування:*

- ✓ Початковий аналіз: включає техніко-економічне обґрунтування проєкту, аналіз ринку та оцінку ризиків. Це допомагає визначити доцільність інвестування та основні параметри проєкту.
- ✓ Проєктування та архітектура: розробка детальних проєктів будівництва, включаючи архітектурні рішення, технічні характеристики та кошториси.

2) *Фінансування проєктів:*

- ✓ Залучення капіталу: визначення джерел фінансування, включаючи власні кошти, кредити, інвестиції акціонерів або державне фінансування.
- ✓ Фінансове планування: розробка фінансового плану проєкту, що включає бюджет, графік витрат та прогноз доходів.

3) *Управління проєктами:*

- ✓ Контроль якості: забезпечення відповідності будівельних робіт встановленим стандартам та технічним вимогам.
- ✓ Управління ризиками: виявлення, оцінка та управління ризиками, що можуть вплинути на успішну реалізацію проєкту. Це включає страхівку, резервування коштів та планування непередбачених витрат.

4) *Реалізація та будівництво:*

- ✓ Виконання будівельних робіт: організація та контроль за виконанням будівельних робіт, забезпечення матеріалами та ресурсами, дотримання графіка виконання робіт.
- ✓ Моніторинг та звітність: регулярний моніторинг прогресу проєкту, складання звітів про виконання робіт, витрати та дотримання строків.

5) *Завершення проєкту та введення в експлуатацію:*

- ✓ Завершення будівництва: останній етап будівництва, що включає перевірку якості виконаних робіт, усунення недоліків та підготовку до здачі об'єкта в експлуатацію.
- ✓ Введення в експлуатацію: офіційне завершення проєкту та введення об'єкта в експлуатацію, отримання необхідних дозволів та сертифікатів.

6) *Експлуатація та управління об'єктом:*

- ✓ Управління об'єктом: організація ефективного управління та обслуговування завершеного об'єкта, забезпечення його безперебійної роботи та підтримання в належному стані.
- ✓ Оцінка ефективності інвестицій: аналіз результатів проєкту, включаючи фінансові показники, окупність інвестицій та досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Мурашко, М. І., Сотніков, Д. А. Особливості реалізації інвестиційних процесів будівельного сектору економіки в сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №4(16), С. 254–261. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/205962>
2. Пандас, А., Фокша, Х. Особливості розробки інвестиційного проєкту будівництва об'єктів нерухомості. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-85>

Annotation: The peculiarities of the implementation of investment processes in the living area have been investigated. It has been determined that the successful implementation of investment projects depends on the correct choice of the type of investment, understanding of its features and effective management of processes. The stages of implementation of the investment process have been identified.

Keywords: investment process, future interest, investment.

Науковий керівник:

Виклюк М.І.

канд. екон. наук, доцент,

завідувач кафедри економіки та підприємництва

Львівської філії ПВНЗ «Європейський університет», м. Львів

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Матеріали
III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти
та молодих учених,
м. Миколаїв, 19-21 березня 2025 р.

Технічний редактор:

Вікторія АРАПЕНКО

Формат 60 x 84 1/16. Ум. друк. арк. 9,9

Тираж 100 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі

Миколаївського національного аграрного університету

54008, м. Миколаїв, вул. Г. Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.