

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

---



# ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ТА ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗЕЙ АПК

МАТЕРІАЛИ  
XIV Всеукраїнської  
науково-практичної конференції

*20-21 листопада 2025 р.*

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

---

Київ НУХТ 2025

Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК: Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 20-21 листопада 2025 р. Київ : НУХТ, 2025. 236 с.

У збірник увійшли тези доповідей учасників XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК», в яких розглянуто актуальні питання функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, висвітлено проблеми ресурсної, інноваційно-інвестиційної, фінансової та управлінської діяльності підприємств.

Розраховано на науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, яких цікавлять питання, пов'язані з функціонуванням підприємств харчової та переробної галузей АПК у сучасних умовах господарювання.

Редакційна колегія: О.Ю. Шевченко, С.В. Токарчук, О.О. Шеремет, Н.Я. Слободян, Ю.Г. Левченко, В.В. Рябенко (секретар), О.І. Тимченко (секретар).

Відповідальний за випуск канд. екон. наук, доцент Ю.Г. Левченко.

*Матеріали конференції надруковано в авторській редакції.*

Рекомендовано Вченою радою НУХТ  
Протокол № 4 від 27 листопада 2025 року

© НУХТ, 2025

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

#### ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ..... 10

1. <i>Басюк Т.П. Використання в українських компаніях адаптивних моделей бюджетування і планування під час обґрунтування стратегічних рішень.....</i>	11
2. <i>Гончар В.В. Корпоративна етика як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємств АПК.....</i>	13
3. <i>Городова Д.О. Вплив воєнного стану на економічний розвиток України.....</i>	15
4. <i>Гривківська О.В., Мірчук Н.З. Особливості побудови та функціонування механізму інвестиційного розвитку підприємств харчової промисловості в умовах сучасних викликів.....</i>	18
5. <i>Данкевич А.Є. Неоекономічні засади інноваційної трансформації підприємств харчової та переробної промисловості: цифровий, креативний і соціально-етичний вектори розвитку.....</i>	19
6. <i>Демиденко О.Ю. Сучасні тенденції інвестиційного розвитку підприємств харчової промисловості.....</i>	23
7. <i>Ємцева Г.Ф. Проблеми функціонування підприємств АПК України у період дії правового режиму воєнного стану.....</i>	25
8. <i>Ємцев В.І., Шпакович В.І. Перспективи розвитку вітчизняного яєчного птахівництва в сучасних умовах.....</i>	27
9. <i>Іванюта Т.М., Гаркуша О.Є. Стратегічні вектори розвитку підприємств в умовах трансформаційних викликів.....</i>	29
10. <i>Калінін О.В. Цифрова трансформація операційного менеджменту в АПК: від інтуїції до data-driven рішень.....</i>	32
11. <i>Карпінський О.С. Аналіз ринкових ризиків та їх вплив на діяльність підприємств харчової промисловості.....</i>	34
12. <i>Макаренко Д.О. Стратегічні орієнтири розвитку харчової промисловості.....</i>	36
13. <i>Мокренко К.О. Експортний потенціал українських харчових підприємств: стратегічні орієнтири та бар'єри.....</i>	38
14. <i>Піх О.З. Українські підприємства харчової промисловості в умовах змін: досвід та перспективи адаптації.....</i>	39
15. <i>Піх М.З., Навроцька Л.О. Технологічні трансформації в харчовій промисловості: від автоматизації до здорового харчування.....</i>	41

16. Сікура Є.О. Поведінкова економіка: як психологія впливає на економічні рішення.....	44
17. Скопенко Н.С., Северина І.В. Вибір стратегій розвитку компаній в умовах викликів сьогодення.....	46
18. Слободян Н.Я. Адаптація стратегій розвитку підприємств молочної промисловості до ризиків та невизначеності в період воєнних дій.....	48
19. Соломенко А.О. Забезпечення економічної стабільності підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.....	50
20. Супрун О.О. Інноваційний розвиток харчової промисловості на основі новітніх технологій виробництва продуктів харчування.....	53
21. Трач С.В. Реалізація стратегії продовольчої безпеки України до 2027 року: виклики та очікувані результати для харчової промисловості.....	55
22. Удовенко А. Сучасні тренди ділового середовища та їхній вплив на стратегічне управління підприємством.....	57
23. Хоменко А.В. Диверсифікація діяльності як стратегія мінімізації ризиків і підвищення ефективності підприємств харчової промисловості.....	59

## **СЕКЦІЯ 2. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ТА ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗЕЙ АПК.....**

1. Balan O.D., Sobolevskiy O.Y. Enterprise personnel and the effectiveness of their using the example of Reotan LLC.....	63
2. Вдовенко Н.М., Заленська Є.А. Підходи до підвищення ефективності діяльності підприємств із застосуванням замкнутого циклу вирошування личинок чорної львинки як альтернативи рибному борошну.....	65
3. Відейко С.Ю. Мотивація персоналу як чинник підвищення продуктивності праці.....	67
4. Давидчук М.С. Фактори підвищення ефективності використання основного капіталу підприємств харчової промисловості.....	69
5. Ємцев В.І., Ємцева Г.Ф. Проблеми розвитку тваринництва в Україні.....	71
6. Ларченко О.О. Регіональні диспропорції розвитку ринку праці України в умовах сучасних викликів.....	74

7. Мохненко А.О. Взаємозв'язок якості постачання пакувальних матеріалів та операційних витрат для пиво-безалкогольної промисловості.....	76
8. Олійник Л.А., Семистрок І.О. Забезпечення фінансовими ресурсами галузі АПК в умовах сучасних викликів.....	78
9. Павленко М.М. Застосування зернових кормів як економічно раціональної альтернативи традиційному рибному борошну в аквакультурі.....	81
10. Рудова А.Я. Подолання кадрових ризиків в системі корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості.....	83
11. Sytenko L.K. Financial support for the development of small business enterprises in modern conditions.....	85
12. Stepaniuk R.S. Formation of a strategy for sustainable economic development of agricultural enterprises.....	87
13. Тимченко О.І. Кадрове забезпечення діяльності малих підприємств.....	89
14. Хижняк І.О. Європейський досвід стимулювання праці персоналу підприємства.....	92
15. Шаланський В.А., Відоменко О.І. Напрямки підвищення ефективності використання оборотних активів на підприємстві за сучасних умов.....	94
16. Юр'єв О.О. Ресурсозберігаючі технології як інструмент підвищення економічної результативності підприємств харчової промисловості.....	96

### **СЕКЦІЯ 3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....**

1. Блиндюк В.В. Управління якістю продукції на підприємстві....	100
2. Вознюк М.А. Взаємозв'язок інноваційних факторів розвитку та факторів інноваційного розвитку підприємств у контексті підвищення конкурентоспроможності харчової промисловості.....	102
3. Давиденко К.А. Правовий захист торговельних марок на онлайн-платформах в умовах воєнного стану.....	104
4. Жук Я.В. Як колір допомагає продавати товари та послуги в харчовій промисловості.....	106
5. Загорний І.Р. Бойко І.А. Роль соціальних мереж у поглибленні взаємодії бренду зі споживачами.....	108

6. Закревська Л.М. Оптимізація рекламного бюджету підприємства на основі результатів бізнес-діагностики.....	110
7. Кацун Д.М. Інвестиційні ресурси як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в умовах глобалізації економіки.....	112
8. Кисіль М.О. Міжнародні стандарти безпечності харчових продуктів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств.....	114
9. Кібальніков А.В. Соціально-економічна безпека як фактор формування конкурентної переваги підприємств харчової промисловості.....	115
10. Kostiuk M.V. Process of integration of the circular economy in the food industry.....	117
11. Котвицька Н.М. Інноваційні чинники розвитку та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в умовах глобалізації.....	119
12. Овсієнко Н.В., Пінчук К.І. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на глобальному ринку.....	121
13. Павленко С. Маркетингові особливості візуального мерчандайзингу при оформленні виставкових стендів.....	123
14. Панчук Б. Конкурентоспроможність українських вин в умовах євроінтеграції.....	125
15. Попович В.М., Скригун Н.П. Інтегровані маркетингові комунікації як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.....	127
16. Сікура Є.О. Регіональні диспропорції розвитку регіонів України: причини та шляхи подолання в урахуванням міжнародного досвіду.....	129
17. Страшинська Л.В., Петухов В.Р. Врахування прихильностей споживачів як домінанта забезпечення конкурентоспроможності підприємств пиво-безалкогольного ринку.....	132
18. Сурай А.О. Вплив CRM-систем та програм лояльності на підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу.....	135
19. Ткачук С.В. Технології взаємодії зі ЗМІ у PR в контексті маркетингової політики просування.....	136
20. Якимовська А.В. Роль якості продуктів харчування у забезпеченні продовольчої безпеки країни.....	138

**СЕКЦІЯ 4. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ І ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗЕЙ**

<b>АПК.....</b>	<b>142</b>
1. Арич М.І. Переваги інноваційних маркетингових комунікацій в комерційній діяльності підприємств харчової промисловості.....	143
2. Данкевич А.Є., Малінов В.А. Світовий досвід використання майнінгу криптовалют на основі альтернативних джерел енергії.....	145
3. Загородня В.Л. Сучасні тенденції та інноваційні перспективи розвитку харчової промисловості України в умовах війни.....	147
4. Кутас А.В., Кутас О.О. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних економічних умовах.....	149
5. Ларченко О.О. Трансформація структури зайнятості в Україні під впливом цифровізації економіки.....	151
6. Левченко О.В. Інвестиційна діяльність і інвестиційна активність: теоретико-методичні аспекти співвідношення.....	153
7. Левченко Ю.Г. Вплив війни на інноваційну діяльність підприємств харчової промисловості України.....	155
8. Ломачинська І.А., Мотиль І.І. Механізм забезпечення ефективності інвестицій у сталий розвиток суб'єктів господарювання.....	158
9. Макаревич О.В. Інтеграція інформаційних систем та технологій: переваги візуалізації даних у Power BI.....	160
10. Мельниченко О.В. Інноваційні підходи до управління потенціалом підприємств.....	162
11. Поліщук Н.В., Гуменюк В.Р. Залучення іноземних інвестицій у розвиток регіонів України.....	164
12. Пріліпкова Д.В. Шляхи підвищення інвестиційної привабливості підприємства.....	165
13. Резник В.В. Оцінка ефективності та окупності інвестицій у технологічну модернізацію виробництва підприємств харчової промисловості.....	167
14. Рябенко В.В. Сучасні тенденції трансформації проектної діяльності підприємств.....	169
15. Супрун О.О. Особливості регіонального розвитку банківської системи країн Європи.....	171

**СЕКЦІЯ 5. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ.....**

<b>174</b>	
1. <i>Балан О.Д., Губень Д.О. Економічна ефективність вантажоперевезень та шляхи її підвищення.....</i>	175
2. <i>Бевз Є.Г. Передумови впровадження бізнес-стратегії у підприємствах харчової промисловості в Україні.....</i>	176
3. <i>Бура А. PEST-аналіз як основа визначення чинників впливу на діяльність підприємств харчової промисловості в умовах війни.....</i>	178
4. <i>Голуб К.В., Ткаченко О.М. Економічний механізм формування та використання грошових потоків підприємства.....</i>	181
5. <i>Давиденко К.А. Особливості оцінки вартості бізнесу в умовах кризової економіки та нестабільних ринків.....</i>	183
6. <i>Димчевський В.О. Управління якістю та безпечністю як фундаментальний фактор результативності підприємств харчової промисловості.....</i>	186
7. <i>Духновська Л.М. Вплив облікової політики підприємств харчової промисловості на фінансовий результат.....</i>	188
8. <i>Жужукіна Н.І., Мезінова Є.Р. Планування збутової діяльності на підприємстві «Київхліб».....</i>	189
9. <i>Киричок Д.І. Підвищення результативності діяльності підприємства.....</i>	191
10. <i>Коломієць А.А. Економічний механізм формування та використання стратегічного потенціалу підприємства.....</i>	192
11. <i>Михайлик О.М. Застосування цифрових інструментів у фінансово-економічному аналізі підприємств харчової промисловості.....</i>	194
12. <i>Рожков І.О. Сучасні підходи до управління ризиками підприємств молокопереробної галузі.....</i>	196
13. <i>Ромащук М.О. Напрями вдосконалення управління реалізацією стратегії на підприємстві.....</i>	198
14. <i>Скопенко Н.С., Надел В.В. Системний підхід до управління ризиками молокопереробних підприємств.....</i>	200
15. <i>Стахурська С.А. Управління змінами в організації.....</i>	202
16. <i>Удовенко А.Г. Інтегрована економічна діагностика в системі прогнозування кризових станів підприємств харчової промисловості.....</i>	203
17. <i>Филюк Г., Колоша В. Розвиток резильєнтності підприємств харчової промисловості в умовах сучасних викликів.....</i>	205
18. <i>Шульган О.Л. Методичні підходи до оцінки ризиків.....</i>	207

<b>СЕКЦІЯ 6. ЕКОНОМІКО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ.....</b>	<b>210</b>
1. <i>Безпалько О.В., Блінов К.Ю. Особливості правової охорони всіх видів інформації в Україні.....</i>	<i>211</i>
2. <i>Бойчук К.І. Економіко-правові механізми захисту інтелектуальної власності на підприємствах харчової та переробної галузей АПК.....</i>	<i>213</i>
3. <i>Давиденко К.А. Реформування пенсійного фонду : виклики сьогодення.....</i>	<i>214</i>
4. <i>Дубровець А.С. Організаційно-правові форми підприємств в Україні.....</i>	<i>216</i>
5. <i>Задніпряна-Корінна М.Ю. Правові та інституційні зміни системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності України....</i>	<i>218</i>
6. <i>Корінний С.О. Правові новації у сфері використання безпечних матеріалів для упаковки харчових продуктів в Україні...</i>	<i>220</i>
7. <i>Крамаренко О.М. Наслідки скасування господарського кодексу України.....</i>	<i>222</i>
8. <i>Мохненко А.О. Повноваження державної податкової служби України в умовах демократизації управління.....</i>	<i>224</i>
9. <i>Сакало В.І. Податкове регулювання бізнесу: економічні наслідки законодавчих змін в Україні.....</i>	<i>226</i>
10. <i>Слободян В.Я. Протидія корупції як невід’ємна складова податкового адміністрування.....</i>	<i>228</i>
11. <i>Смовж Д.Д. Правове регулювання використання штучного інтелекту в бізнесі.....</i>	<i>230</i>
12. <i>Сологуб М.П. Правові та економічні аспекти створення підприємства в сучасній Україні.....</i>	<i>232</i>
13. <i>Страшинська Л.В. Удосконалення нормативно-правової бази виробництва алкогольних напоїв у сфері малого підприємництва...</i>	<i>234</i>

# 1

## СЕКЦІЯ

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ  
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ  
ХАРЧОВОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ**

# **ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ АДАПТИВНИХ МОДЕЛЕЙ БЮДЖЕТУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ПІД ЧАС ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ**

**Басюк Т.П., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

Поточний стан стратегічного управління в Україні, особливо на фоні повномасштабної війни, характеризується значною нестабільністю, непередбачуваністю та необхідністю надзвичайної адаптивності. Незважаючи на складні умови, в українських компаніях існує розуміння необхідності переходу до адаптивних моделей бюджетування таких як Beyond Budgeting [1] та елементів сценарного планування [2], адже традиційні методи вже не працюють.

Об'єднання цих двох підходів в єдиний потужний рятівний для бізнесу важіль, де сценарне планування визначає можливі «моделі» майбутнього, а Beyond Budgeting надає операційну та фінансову гнучкість для швидкого реагування в ході реалізації стратегічних рішень, є запорукою виживання у надскладних умовах.

Впровадження інтеграційного підходу Beyond Budgeting та сценарного планування в українських компаніях має як значні можливості, так і серйозні перешкоди. Серед можливостей необхідно виділити:

1. Підвищення адаптивності та гнучкості. Beyond Budgeting допомагатиме компаніям швидше реагувати на зміни ринку, відмовившись від жорстких річних бюджетів на користь безперервного планування та ковзних прогнозів. Це сприятиме більш ефективному розподілу ресурсів та оперативному коригуванню стратегії. Сценарне планування доповнюючи цей підхід, дозволить компаніям заздалегідь підготуватися до різних варіантів майбутнього, від найоптимістичніших до найпесимістичніших, та розробити відповідні плани дій.

2. Децентралізація та розширення повноважень. Beyond Budgeting сприятиме переходу від ієрархічної, "згори-вниз", моделі управління до децентралізованої. Це надаватиме менеджерам на місцях більше повноважень для прийняття рішень і підвищувати їхню мотивацію та відповідальність.

3. Поліпшення якості управлінських рішень. Сценарне планування змушуватиме керівництво думати про стратегічні ризики та можливості, що забезпечить уникнення "лінійного" мислення. Розробка кількох сценаріїв майбутнього, що включають економічні, політичні та соціальні фактори, допомагає краще зрозуміти потенційний вплив зовнішнього середовища на бізнес.

4. Орієнтація на вартість, а не лише на цифрові показники. Замість того, щоб зосереджуватися на досягненні фіксованих бюджетних показників, Beyond Budgeting орієнтуватиме діяльність компанії на створення реальної її

цінності. Оцінка ефективності базуватиметься на відносних показниках (наприклад, порівняння з конкурентами або внутрішніми підрозділами), що стимулюватиме постійне вдосконалення та інновації.

Разом із можливостями варто передбачити низку перешкод на шляху впровадження інтеграційного підходу нового формату бюджетування та сценарного планування:

1. Організаційна культура та опір змін. Найбільша перешкода — це інерція та небажання відмовлятися від традиційних методів управління. Багато керівників та співробітників звикли до жорстких бюджетів, що виконують функцію контролю. Впровадження Beyond Budgeting вимагатиме радикальних змін у мисленні, що може зустріти сильний опір.

2. Нестабільність економічного та політичного середовища. Хоча ці підходи і розроблені для нестабільних умов, їхнє повноцінне впровадження вимагає певного рівня стабільності. Війна, висока інфляція, нестабільність валюти та регуляторної політики створюють додаткові труднощі для довгострокового планування та прогнозування, ускладнюючи навіть сценарний аналіз.

3. Недостатня кваліфікація та навчання. Для успішного впровадження Beyond Budgeting та сценарного планування потрібні висококваліфіковані кадри, які володіють сучасними інструментами аналізу та стратегічного мислення. В українських компаніях може бракувати спеціалістів, здатних ефективно використовувати ці методи, а навчання вимагає значних інвестицій.

4. Відсутність відповідних ІТ-систем. Для безперервного планування та гнучкого розподілу ресурсів необхідні сучасні інформаційні системи управління, які інтегрують дані з різних підрозділів у реальному часі. Багато українських підприємств досі використовують застаріле програмне забезпечення або неефективні Excel-таблиці, що унеможлиблює повноцінне впровадження цих концепцій.

5. Проблеми з оцінкою ефективності. Відмова від фіксованих бюджетних показників ускладнюватиме оцінку ефективності роботи окремих підрозділів чи менеджерів. Перехід до відносних показників або нефінансових критеріїв вимагає розробки нових, прозорих та справедливих систем KPI, що є складним завданням.

Впровадження Beyond Budgeting та сценарного планування в українському бізнес-середовищі вимагає поетапного та зваженого підходу. Українські компанії, які вижили та розвиваються, на практиці, можливо, несвідомо, застосовують принципи гнучкості, децентралізації та швидкого перерозподілу ресурсів, що є суттю Beyond Budgeting. Особливо в таких галузях, як ІТ, агробізнес, енергетика та великий ритейл, на практиці застосовують принципи адаптивного бюджетування та сценарного планування, навіть якщо це не декларується як повне впровадження Beyond Budgeting.

### Список використаних джерел

1. Shim J. K., Siegel J. G. Budgeting Basics and Beyond. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2011. 560 p.
2. Mintzberg H. Understanding Organizations...Finally!: Structure in Sevens: Berrett Koehler Publishers. 2023. 244p.

## КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК

**Гончар В.В., докт. екон. наук**

*Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

У сучасних умовах господарювання поняття ефективності аграрного бізнесу виходить за межі виключно виробничих та фінансових показників. В умовах глобалізації та євроінтеграції вітчизняного АПК корпоративна етика трансформується з іміджевої складової у реальний фактор капіталізації та економічної безпеки підприємства. Дотримання етичних норм стає перепусткою на міжнародні ринки та умовою доступу до дешевшого капіталу.

Специфіка агропромислового виробництва визначає особливу роль етичних стандартів, що проявляється у таких площинах:

1. Взаємовідносини з орендодавцями (пайовиками). Земельний банк є основним активом агропідприємства. В умовах високої конкуренції за землю, корпоративна етика, що базується на прозорості розрахунків та соціальній відповідальності перед громадами, стає єдиним дієвим механізмом утримання та розширення земельного банку без втягування у цінові війни. В умовах короткострокової оренди поширена практика «soil mining» (виснажливого землекористування). Перехід до етично відповідального землеробства (дотримання сівозмін, збереження родючості ґрунтів) слід розглядати не як екологічне навантаження, а як стратегію збереження вартості основного активу (Asset Value Preservation) [2]. Це формує «соціальну ліцензію» на діяльність, захищаючи земельний банк від рейдерських посягань та відтоку пайовиків. Неетична поведінка веде до втрати лояльності пайовиків і, як наслідок, до руйнування ресурсної бази бізнесу.

2. Внутрішньокорпоративна культура та боротьба з шахрайством. Аграрний сектор традиційно вразливий до внутрішніх розкрадань (ПММ, посівний матеріал, врожай). Жорсткий контроль та системи безпеки є необхідними, але недостатніми. Формування етичного кодексу компанії, що виховує нетерпимість до крадіжок та заохочує чесність, дозволяє суттєво знизити операційні втрати [1].

3. Репутація на зовнішніх ринках. Європейські партнери все частіше вимагають від українських постачальників відповідності принципам ESG

(Environmental, Social, Governance). Етичне ставлення до довкілля та персоналу є частиною non-financial reporting, без якої експорт продукції з високою доданою вартістю стає неможливим [5]. Вплив корпоративної етики на конкурентоспроможність підприємств АПК доцільно розглядати через призму трьох стратегічних напрямів.

4. «Комерційна гігієна» закупівель та зниження собівартості. Аграрний сектор залишається вразливим до корупційних ризиків у ланцюгах постачання. Впровадження етичних кодексів, що регламентують прозорість тендерних процедур та нульову толерантність до «відкатів», прямо впливає на фінансовий результат. Мінімізація корупційної складової у закупівлях ЗЗР, палива та техніки дозволяє знизити виробничу собівартість на 5-15%, що є критичним фактором цінової конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

5. Етика людського капіталу та ветеранська політика. В умовах критичного дефіциту кадрів конкуренція за трудові ресурси виходить на перший план. Етичні стандарти роботодавця, зокрема програми реінтеграції ветеранів, створення інклюзивного середовища та психологічна підтримка персоналу, стають головним фактором утримання кваліфікованих кадрів. Підприємства, що ігнорують цей аспект, втрачають операційну спроможність через неможливість укомплектувати штат.

Дослідження показують пряму кореляцію між рівнем корпоративної культури та фінансовою результативністю. Компанії з високими етичними стандартами демонструють нижчу плинність кадрів (що критично в умовах дефіциту механізаторів та агрономів) та вищу довіру з боку фінансових установ. В умовах війни, коли ризики кредитування агросектору зросли, бездоганна ділова репутація стає ключовим аргументом для отримання фінансування.

Таким чином, впровадження системи корпоративної етики в АПК не слід розглядати як витратну статтю. Це стратегічна інвестиція, що мінімізує ризики втрати активів, спрощує залучення інвестицій та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність на глобальному ринку продовольства.

### Список використаних джерел

1. Гривківська О., Аренович І. Синергія інвестиційного потенціалу та соціально-відповідальних трудових практик у системі корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Розвиток міста*. 2025. № 3 (07). С. 44-49. URL: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.3-6>.

2. Грицаєнко М.І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка АПК*. 2021. № 5.

3. Замлинський В., Камара Б. М., Близнюк Т. Репутаційна складова стійкості та конкурентоспроможності агропромислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 6 (336). С. 475-484.

4. Зеліско Н.Б. Формування бізнес-культури як чинника підвищення ефективності аграрного підприємництва. *Матеріали конференції* (м. Дубляни, 11–12 червня 2025 р.). Дубляни, 2025. С. 117.
5. Колесник О.О. ESG-стандарти управління в досягненні цілей сталого розвитку. *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем* : кол. монографія / під заг. ред. В. В. Храпкіної, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2024. С. 415-431. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29587>.
6. Копішинська К.О., Грабина А.Ю. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 24. С. 85-92.
7. Мацибора Т.В. Інвестиційна діяльність у сільському господарстві України під час війни: нові виклики та загрози. *Економіка АПК*. 2023. Т. 30. № 5. С. 10-18.
8. Попова О.П., Коцюбинська Л.М., Скубій О.А. Інвестиційна діяльність в сільському господарстві в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2773/>.
9. Свиноус Н.І. Управління інвестиційними процесами відтворення ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 1. С. 166-178.

## **ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ**

**Городова Д.О.**

*Національний університет харчових технологій*

Сьогодні в Європі розгортається найбільша війна з часів Другої світової війни. Хронологічно воєнний період в Україні розпочався у 2014 році, коли відбулася окупація українських земель. На територію Криму введено російські війська, проведено «референдум» серед його населення про входження півострову до складу росії. У східних областях України проводилася Антитерористична операція (АТО) для протидії діяльності незаконних російських та проросійських збройних формувань у війні. Україна понесла значні економічні збитки, погіршився інвестиційний клімат, знищено та розграбовано потужні промислові підприємства. Проте країна спромоглася, навіть, за таких складних умов стабілізувати економічні процеси та відновити діяльність «евакуйованих» господарських суб'єктів на проукраїнській території.

Отже, відбулася принципова зміна умов існування економіки України. Структурні макроекономічні зміни спровокували кардинальні зрушення у

структурі галузей, у експортно-імпортних відносинах між суб'єктами, збільшенні ролі Збройних сил України та активізації міжнародної міждержавної співпраці. Це об'єктивно потребує теоретичного аналізу економічного розвитку у воєнний період та розробки заходів подальшого розвитку вітчизняної економіки.

Через втрату та руйнування територій, підприємств і логістичних ланцюгів, надвисокі інвестиційні ризики суттєво впали ВВП та експорт, капітальні інвестиції та промислове виробництво, зріс дефіцит торгівлі товарами. Внаслідок різкого падіння доходів та зростання видатків державного бюджету суттєво зросли дефіцит бюджету та державний борг. Серйозним викликом повномасштабної війни стала втрата людського капіталу внаслідок потужної міграції українців як за кордон, так і всередині країни.

Економіка адаптується під умови роботи в стані війни, але робить це повільно та на доволі сильно зруйнованій базі. Позитивні зміни в 2023 році зростання ВВП та сповільнення інфляції сталися переважно через ефект низької бази 2022 року і збільшення державних витрат (ВВП) та низьку купівельну спроможність населення (інфляція). Розвиток економіки в умовах критично високих інвестиційних та виробничих ризиків і надалі стикатиметься з серйозними обмеженнями [1].

Після падіння на 28,8% у 2022 році, економіка відновилася на 5,5% у 2023 році (за уточненими даними). За підсумками 2024 року зростання ВВП склало всього 2,9% рік до року – менше за очікування. Економічне відновлення поступово сповільнюється. Кожного кварталу 2024 року зростання відносно 2021 було нижчим, ніж у 2023 році, а у IV кварталі ВВП взагалі скоротився на 0,1% порівняно з IV кварталом 2023 року. За перше півріччя реальний ВВП зріс лише на 0,8%, а у другому кварталі – на 0,7% рік-до-року [2].

Після початку великої війни в Україні також суттєво зросла інфляція. Найвищий рівень було зафіксовано у 2022 році, коли вона сягнула 26,6%. Основними причинами стали руйнування виробництв, порушення логістики та збільшення виробничих витрат, зросли ціни на ліки, продукти, товари та низку послуг. У 2023 та 2024 роках інфляція була порівняно нижчою – 5,1% та 12% відповідно. За прогнозами МВФ, інфляція має сповільнюватися і до кінця 2025 року становитиме близько 9%. Водночас курс долара в Україні продовжує зростати. У 2022 році середньорічний показник був на рівні 32,37 грн/долар, у 2023-му – 36,58 грн/долар. У 2024 році долар вперше перевищив позначку у 40 грн/дол. За перші три квартали 2025 року середній курс американської валюти в Україні становить 41,59 грн/долар [3].

Серед галузей промисловості найбільше постраждала металургія. Зазнали суттєвих руйнувань та опинилися під тимчасовою окупацією три великі металургійні підприємства – «Азовсталь», «ММК ім. Ілліча» та Авдіївський коксохімічний завод. Всі три підприємства входять до групи «Метінвест» Ріната Ахметова. У 2022-2023 роках наша металургія щорічно виплавляла 6,2-6,3 млн тон та посідала 24-25 місця у загальносвітовому рейтингу. За даними асоціації «Укрметалургпром», у 2024 році Україна змогла

виробити 7,6 млн тон сталі, що на 22% більше 2023 року, виробництво чавуну збільшилося на 18% – до 7 млн тон, а обсяг виготовлення металопродукату на 16% – до 6,2 млн тон [3].

Війна зменшила обсяги врожаю, але аграріям вдалося потроху наростити експорт зернових. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства, урожай зернових, зернобобових та олійних культур у 2022 році скоротився у порівнянні з довоєнним 2021 роком на 37% – до 67,7 млн тон, у 2023 році вдалося покращити ситуацію і зібрати 81,6 млн тон, а станом на 8 листопада 2024 року обсяг урожаю склав 68,9 млн тон [2].

За майже три роки війни також постраждали мережі ритейлерів. В Асоціації ритейлерів кажуть, що значних втрат зазнали мережі АТБ, «Сільпо» та «Епіцентр». Також суттєвих втрат зазнав туристичний бізнес і транспортна галузь, наприклад, господарство «Укрзалізниці», мостова інфраструктура. А закриття повітряного простору повністю зупинило роботу авіагалузі [3].

Одним із ключових об'єктів атак стала енергетична інфраструктура. Всім відомі факти захоплення Запорізької АЕС, підриву Каховської ГЕС, масштабні удари по ТЕС, ТЕЦ та електричним мережам. Разом з тим, постраждала і газовидобувна галузь. З початку війни були захоплені або вимушено зупинили роботу ряд газовидобувних активів [3].

Війна нанесла колосальні збитки для української економіки, відновити такі виробничі потужності, які будуть еквівалентні, наприклад, маріупольським металургійним заводам вельми непросто. На розмінування територій, включаючи сільськогосподарські землі, підуть десятки років. Але важливо, що реальний сектор адаптується до умов воєнного часу, не чекаючи завершення війни.

### Список використаних джерел

1. Київський Безпековий Форум. «Як війна вплинула на економіку України. Інфографіка Київського Безпекового Форуму» // Open Ukraine. 18.01.2024. URL: <https://ksf.openukraine.org/categories/news/yak-viina-vplynula-na-ekonomiku-ukrainy-infohratika-kyivskoho-bezpekovo-ho-forumu>
2. Як змінювалася економічна ситуація в Україні протягом великої війни. *Слово і Діло*. 22 жовтня 2025. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/10/22/infohratika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-ekonomichna-sytuacija-ukrayini-protyahom-velykoyi-vijny>
3. Сидоров Д. Піднятися з руїн. Як війна вдарила по економіці України та скільки втратив бізнес. *РБК-Україна*. 22 січня 2025. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/pidnyatisya-ruyin-k-viyna-vdarila-ekonomitsi-1737472759.html>

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Гривківська О.В., докт. екон. наук  
Мірчук Н.З.**

*Національний університет харчових технологій*

Інвестиційний розвиток підприємств харчової промисловості є критичною умовою їхньої конкурентоспроможності, стійкості та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. В умовах сучасних викликів – воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів, енергетичної нестабільності та необхідності прискореної модернізації – побудова дієвого механізму інвестиційного розвитку набуває стратегічної ваги.

Механізм інвестиційного розвитку підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують формування, розподіл та ефективне використання інвестиційних ресурсів задля досягнення довгострокових цілей. До його ключових елементів належать: цілі, суб'єкти, інструменти фінансування, організаційно-економічні важелі, нормативно-правові регулятори та система управління ризиками. Ефективність механізму визначається ступенем його адаптивності та збалансованості, здатністю інтегрувати зовнішні та внутрішні фактори розвитку. Сучасні наукові підходи розглядають його, як резилієнтну (живучу) організаційно-економічну архітектуру, що забезпечує інвестиційну стійкість підприємства за несприятливих зовнішніх умов [1, с. 45-56].

Особливості підприємств харчової промисловості, такі як висока швидкість морального старіння технологій, критична залежність від енергозабезпечення та сировинної бази, регіональна та логістична вразливість, зумовлюють специфіку побудови механізму. Він має бути спрямований на усунення цих «вузьких місць». Зокрема, функціонування механізму вимагає диверсифікації джерел фінансування (активне залучення грантових програм, інвестицій МФО, інструментів державно-приватного партнерства) та пріоритетного інвестування в енергонезалежність (відновлювані джерела енергії, когенерація) та інноваційну складову (цифровізація, впровадження Індустрії 4.0). Крім того, глобальний тиск вимог ESG та стандартів сталого виробництва формує нові орієнтири для інвестиційних рішень у галузі [3, с. 200-215].

Ключовою функціональною вимогою до механізму є проактивне управління ризиками. Ризикове середовище підприємств харчової промисловості включає специфічні загрози: епізоотичні ризики, логістичні блокади та енергетичні кризи. Інвестиційні рішення мають формуватися з урахуванням сценарного прогнозування та адаптивних моделей. Для об'єктивної оцінки інвестиційних проєктів у кризових умовах традиційні

методи (NPV, IRR) можуть бути недостатніми, з огляду на що актуальною для використання може стати теорія реальних опціонів (Real Options). Цей підхід дозволяє кількісно оцінити вартість управлінської гнучкості (опціон на відстрочку, розширення або згортання проекту), що є критичним для мінімізації втрат в умовах високої невизначеності [2, с. 120-135].

Методичне забезпечення оцінювання ефективності функціонування механізму, відповідно, має базуватися на комплексі критеріїв, що охоплюють:

- економічну ефективність: не лише фінансові показники (NPV, IRR), а й зниження питомих витрат енергії та сировини;
- стратегічну відповідність: дотримання стандартів HACCP, ISO та ESG.

Для комплексної оцінки доцільно використовувати систему збалансованих показників (BSC), яка інтегрує фінансові, клієнтські, процесні та інноваційні перспективи, забезпечуючи багаторівневий моніторинг ефекту від інвестицій [3, с. 200-215].

Таким чином, побудова ефективного механізму інвестиційного розвитку підприємств харчової промисловості в умовах сучасних викликів передбачає стратегічну переорієнтацію на інноваційність, енергонезалежність, цифрову інтегрованість та підвищення адаптивності управлінських рішень. Це дозволяє забезпечити стійкість виробничих систем, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити позиції українських підприємств на національному й міжнародних ринках.

#### **Список використаних джерел**

1. Kovalenko, V., Lutsyk, A., & Pasternak, V. Investment Resilience of Food Industry Enterprises in Crisis Conditions. *Journal of Economic Science and Research*. 2023. Vol. 14. No. 3. P. 45–56.
2. Melnyk, O. Risk Management in Investment Decision-Making for Ukrainian Agribusiness: Application of Real Options. *Management Science and Practice*. 2024. Vol. 10. No. 1. P. 120–135.
3. Shkvaruk, T. I., & Puhach, I. A. Strategic Planning of Investment Projects of Food Industry Enterprises in the Conditions of War and Post-War Reconstruction. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9. No. 4. P. 200–215.

### **НЕОЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ТА ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ЦИФРОВИЙ, КРЕАТИВНИЙ І СОЦІАЛЬНО- ЕТИЧНИЙ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ**

**Данкевич А.Є., докт. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

Глобальна економіка динамічно розвивається в процесі апробації цифрових інструментів для створення доданої вартості та максимізації

прибутку. Нова економічна реальність – неоекономіка – передбачає глобальне переформатування ринків праці та капіталу, а також свідомості людей. Її філософія включає цифрові інновації як інструмент розвитку, креативність як економічну силу, етику як бізнес-норму та сталий розвиток як основу майбутнього. Зміни спонукають до концентрації наукових досліджень на питанні адаптації до нових умов. Дослідження мало на меті вивчення теоретичних аспектів формування доктрини концепції неоекономіки як системного явища та етики її економічного розвитку. Це вимагає розуміння парадигми змін (крізь призму цифрових, креативних та соціально-етичних факторів) та посилення діалогу щодо концепції співіснування суб'єктів ринку в новій цифровій реальності.

Термін «неоекономіка» передбачає заміну матеріальної складової класичної економіки інформацією, інтелектуальним капіталом та інноваціями [1]. Фундаментальною рисою, що відрізняє неоекономіку від її попередників, є її нематеріальна додана вартість (рис. 1). Неоекономіка формує нові підходи до взаємодії суб'єктів ринку, де пріоритетом стають креативність, інновації, інформаційні комунікації, комп'ютерні технології, віртуальні гроші (криптовалюта), глобалізовані, національно знеособлені сутності, що набувають цінності завдяки своїй затребуваності в соціальних відносинах.

Роль людства зведеться до операторів та інженерів. Це як порівнювати молокопереробні заводи в Україні та Німеччині. У першому випадку на виробничому об'єкті потужністю 500 тонн молока на добу працює 600 осіб. Натомість, на другому, потужністю 5000 тонн на добу, працює лише 146 інженерів, які стежать за дотриманням системою заданих алгоритмів. При цьому величезні переробні цехи працюють у повній темряві.

Українські агропромислові підприємства інтенсивно впроваджують цифрові платформи для управління виробництвом. Зокрема, Kernel запустив свій продукт Digital Agrobusiness (DAB), який поєднує інновації та традиційні підходи у виробництві сільськогосподарських культур, точному землеробстві та штучному інтелекті, плануванні, моделюванні та аналізі результатів. Він дозволяє змістити фокус планування та аналізу з поля на «виробничий підрозділ» [4].

Підприємства, як динозаври, знаходяться на вершині своєї екосистеми. І вони мають значні інструменти для реагування на зміни. Вони компенсують скорочення населення та споживчого попиту, скорочуючи витрати, створюючи нові потреби, зосереджуючись на менших, але багатших ринках та розвиваючи нові форми економіки. Однак такі зміни збільшують ризик нерівності та соціальних конфліктів і потрясінь, включаючи військові, у глобальному масштабі. Цифрова оптимізація 20-40% спеціальностей призведе до втрати робочих місць для близько 1 мільярда людей в світі.

Дослідження багатьох вчених свідчать про те, що суспільство має близько п'яти років, щоб виробити механізми адаптації до нової цифрової реальності. Повна адаптація до цифрової реальності може тривати від 20 до 50 років, залежно від темпів розвитку технологій та здатності суспільства до змін

[2]. Водночас, цифрові рішення розглядаються як такі, що впроваджуються в бізнес-практику вже сьогодні, тоді як державні установи та суспільство лише починають про це думати. Місце і роль людини в неоекономіці залежатимуть від її здатності до саморозвитку та адаптації до нових умов. Тому критично важливими є міждисциплінарний ментальний діалог та розробка практичних етичних рекомендацій для суб'єктів цифрової грамотності, формування системи стимулів та комплексної системи законодавчих ініціатив.

Параметри	Класична економіка	Неоекономіка
Головний ресурс	Матеріальні активи (заводи, земля, нафта)	Інтелектуальний капітал (знання, інформація, технології)
Основний фактор зростання	Виробництво товарів	Інновації, творчість, дані
Бізнес-модель	Продукція, фізична власність	Послуги, підписки, цифрові активи
Ринок праці	Стабільні робочі місця, довготривалі контракти, соціальний пакет	Фріланс, гіг-економіка, віддалена робота, заміна понад 40% спеціальностей цифровими інструментами
Споживання		Оренда, спільне використання (Airbnb, Netflix)
Технології	Купівля та власність	Штучний інтелект, блокчейн, VR/AR, Big Data
Екологія	Механізація, автоматизація	Сталість, зелені технології
Фінансові системи	Великі витрати ресурсів	Криптовалюти, цифрові платежі
Реакція на зміни	Традиційні банки, готівка	Гнучка, швидка адаптація
	Повільна, бюрократична	

Рис. 1. Парадигма неоекономіки  
*Джерело: підготовлено автором на основі [1, 5]*

Парадигма майбутнього світу в неоекономіці має базуватися на: розробці політики етичних компромісів у концепції «споживач-компанія-продукт-суспільство-держава-сталий розвиток»; формуванні парадигми нового соціально-економічного мислення та менталітету суспільства та бізнесу стосовно їхніх дій, культури та філософії взаємодії. Це дослідження показало, що не існує універсальних етичних гарантій у боротьбі з цифровою еволюцією бізнесу у створенні нової доданої вартості. Водночас існують такі базові речі, як освіта, духовність, креативність та розвиток критичного мислення, які дозволять людині залишатися автентичною та адаптуватися до нових реалій.

Періоди змін супроводжуються соціальними потрясіннями та новими досягненнями. Доктрина неоекономіки не є винятком. На відміну від фінансової привабливості та екологічності цифрових інновацій, існує значна невизначеність щодо втрати доходів для значної частини населення та відсутність розуміння відповідальності за наслідки та результати неконтрольованого впровадження нейронних мереж. Водночас, люди є творцями цифрових змін. Саме люди, перш за все, визначають, які алгоритми будуть вбудовані в цифровий світ та які заходи самозбереження будуть застосовані. З етичних міркувань існує чітке усвідомлення необхідності залучення якомога ширшого кола учасників, а саме «споживач-компанія-продукт-суспільство-держава», щоб уникнути соціальних конфліктів та побудувати гуманний симбіоз співіснування в новій реальності.

#### **Список використаних джерел**

1. Baker D., Jayadev A., Stiglitz J. (2017) Innovation, intellectual property, and development: A better set of approaches for the 21st century.
2. Neo-economic doctrine of innovative economic transformation: digital, creative, and socio-ethical aspects of business [Electronic resource] / A. Dankevych, Y. Levchenko, V. Dankevych, V. Nitsenko, Keisha LaRaine Ingram // *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2025. Т. 2, № 17. С. 180-191. DOI: 10.26565/2786-4995-2025-2-15
3. Dzoba, O., Nitsenko, V., Dankevych, A., Ustenko, A., Bashynska, Y. (2024) Ethical and social incentives for the transformation of the enterprise management business model in sustainable development conditions. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (4), pp. 172-179. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-4/172>
4. Denysiuk, O., Svitlyshyn, I., Tsaruk, I., Vikarchuk, O., Dankevych A. (2022). Diversification in the enterprises' activities for sustainable development in the agricultural sector. *Rivista di studi sulla sostenibilita*, Pages 18 p. 85-102, doi 10.3280/RISS2022-002007
5. Horák, J., Bilan, Y., Dankevych, A., Nitsenko, V., Kucher, A., & Streimikiene, D. (2023). Bioenergy production from sunflower husk in Ukraine: potential and necessary investments. *Journal of Business Economics and Management*, 24(1), 1-19. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.17756>

6. Dankevych A, Dankevych V, Levchenko Y. EU integration and the business efficiency of the quality control system of dairy products: The dilemma of ukrainian enterprises. In: Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures (pp. 61-83). Hauppauge, New York: Nova Science Publishers; 2023. DOI: <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Демиденко О.Ю.**

*Національний університет харчових технологій*

Сучасний інвестиційний розвиток підприємств харчової промисловості характеризується комплексом структурних, технологічних і стратегічних змін, що зумовлені глобальними ринковими трансформаціями, зміною споживчих преференцій та посиленням вимог до якості й безпечності харчової продукції, відповідно до чого, інвестування набуває не лише ресурсного, а й інноваційного значення, оскільки саме результати інвестицій визначають конкурентоспроможність підприємств, їхню адаптивність до коливань зовнішнього середовища та здатність інтегруватися у міжнародні ринки.

Однією з ключових тенденцій є цифровізація виробничих процесів, яка передбачає впровадження автоматизованих систем управління, технологій Industry 4.0, систем моніторингу якості, сенсорної аналітики та прогнозної оцінки споживчого попиту, що дозволяє оптимізувати виробничі витрати, підвищити точність контролю, скоротити час виробничого циклу та зменшити втрати сировини (табл. 1).

Важливою тенденцією є також орієнтація на екологічно чисте та енергоефективне виробництво, оскільки, екоінвестиції стають не лише відповіддю на регуляторні вимоги, але й умовою інтеграції у європейські ринки та програму декарбонізації.

Третьою важливою тенденцією є орієнтація на продукцію з підвищеною доданою вартістю (органічні продукти, функціональні харчові товари, спеціальні дієтичні продукти, готові страви та продукти швидкого приготування), що забезпечує підприємствам можливість підвищити маржинальність, розширити ринки збуту й адаптуватися до змін у споживчій поведінці.

Наступною важливою тенденцією є орієнтація на продукцію з підвищеною доданою вартістю (органічні продукти, функціональні харчові товари, спеціальні дієтичні продукти, готові страви та продукти швидкого приготування), що забезпечує підприємствам можливість підвищити маржинальність, розширити ринки збуту й адаптуватися до змін у споживчій поведінці.

Таблиця 1

**Напрями інвестиційного розвитку підприємств харчової промисловості**

Тенденція/напрямок	Сутність	Очікуваний ефект
Технологічна модернізація та автоматизація виробництва	Впровадження сучасного обладнання, роботизація процесів, автоматизовані лінії.	Зменшення витрат, підвищення ефективності, стабільність якості.
Digital-інвестиції та цифровізація управління	ERP, MES, CRM системи, цифровий облік, планування, прогнозування.	Зниження операційних витрат, підвищення точності управлінських рішень.
Інвестиції в енергоефективність і «зелені» технології	Переобладнання на економні системи, відновлювана енергетика, теплові насоси.	Зменшення витрат на енергію, покращення екологічного іміджу, доступ до «зелених» грантів.
Диверсифікація виробництва та розширення асортименту	Інвестиції у нові види продукції, переробку, органічне виробництво.	Розширення ринків, стійкість до коливань попиту, збільшення маржинальності.
Залучення іноземних інвестицій	Стратегічні партнерства, спільні підприємства, участь у кластерах.	Трансфер технологій, доступ до фінансів, зміцнення конкурентних позицій.
Реінжиніринг бізнес-процесів і управління витратами	Перегляд і оптимізація виробничих, логістичних та адміністративних процесів.	Зменшення витрат до 10–25%, підвищення операційної ефективності.
Використання державних і міжнародних програм підтримки	Гранти ЄС, USAID, державні кредитні програми (5-7-9%).	Залучення дешевих фінансових ресурсів, швидкий розвиток потужностей.
Інвестиції в стійкість ланцюгів постачання	Локалізація постачальників, страхові запаси, власні сировинні бази.	Зменшення ризиків перебоїв, контроль над якістю і ціною сировини.

*Джерело: сформовано автором на основі [1]*

Окремо варто відзначити зростання інвестицій у логістичну інфраструктуру та розвиток холодного ланцюга, що є критично важливим для підприємств, які працюють з швидкопсувною продукцією. Вкладення у сучасні складські комплекси, системи відстеження транспортування, автоматизовані логістичні центри дозволяють скоротити втрати, забезпечити високу якість продукції на етапі постачання та знизити витрати на дистрибуцію.

В умовах війни та повоєнного відновлення особливого значення набувають інвестиції у диверсифікацію ризиків та формування стійких ланцюгів постачання, оскільки, підприємства змушені інвестувати у регіональну диверсифікацію виробництва, створення страхових запасів сировини, розвиток партнерств із фермерськими господарствами, а також у підвищення стійкості до логістичних та енергетичних загроз.

Нарешті, важливою тенденцією є розширення доступу до міжнародного фінансування, зокрема грантових програм ЄС, фінансової підтримки від міжнародних організацій та інвестиційних фондів, що працюють у сфері харчової промисловості.

Загалом, сучасні тенденції інвестиційного розвитку харчової промисловості формують нову модель конкурентоспроможності, засновану на інноваціях, енергоефективності, цифровізації та інтеграції у глобальні ланцюги вартості. У таких умовах інвестиції стають не просто елементом фінансування, а стратегічним інструментом трансформації підприємств, який визначає їхню здатність адаптуватися до викликів та використовувати нові можливості розвитку.

#### **Список використаних джерел**

1. Чернишов В.В. Напрями розвитку інвестиційної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 167-172. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-25).

### **ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ У ПЕРІОД ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Ємцева Г.Ф.**

*Національний університет харчових технологій*

Станом на початок 2025 р сума прямих збитків завданих агропромислового комплексу України складає \$14,3 млрд [1]. При цьому, оцінка прямих збитків АПК включає: втрати сільськогосподарської техніки; втрата елеваторів та зерносховищ; пошкодження та руйнування меліоративних систем; втрати тваринництва від загибелі тварин та від забою тварин внаслідок неможливості їх утримання; втрати виробників багаторічних культур через пошкодження насаджень; втрати бджільництва; втрати факторів виробництва та готової продукції через їх пошкодження та крадіжки.

Непрямі втрати склали близько \$44,25 млрд. Втрачено понад 30% наявних посівних площ і понад 70% зрошуваних площ. До 30% території України забруднені вибухонебезпечними предметами [2].

У результаті цього, у 2022 р частка аграрного ВВП склала 426,8 млрд грн, або 8,22% від загального і була на 28% нижча порівняно з обсягом

аграрного ВВП у 2021 р. Для порівняння, у 2021 р із \$200 млрд ВВП України частка АПК складала 10%, а разом із переробкою – 15%.

Проте, не дивлячись на відчутні втрати від війни та безліч проблем (скорочення кількості населення, високі ціни на матеріально-технічні ресурси, порушені ланцюги постачання, блокада морських шляхів експорту, дисбаланси у зовнішній торгівлі, скорочення кваліфікованих трудових ресурсів, втрата та пошкодження виробничих потужностей тощо) АПК та харчова промисловість демонструють найбільшу, серед інших галузей економіки, стійкість до викликів війни.

При цьому, саме АПК та харчова промисловість відчували найменше падіння попиту на продукцію на зовнішніх ринках. Це відображає певну безальтернативність української продукції на світовому ринку продовольства.

Однак, проблеми з експортною логістикою та падіння внутрішнього попиту, зниження купівельної спроможності споживачів призвели до зниження цін на продукцію та неможливість її вчасно реалізувати за гідною ціною. А це означає, що підприємства АПК не можуть заробити через зростання витрат на придбання всіх видів МТР (добрива і паливо – основні статті затрат, які вплинули на зростання собівартості вирощування зернових та олійних культур майже вдвічі), низькі ціни на збіжжя та дорогу логістику.

Сьогодні агровиробники сплачують до бюджету понад 1,6 млрд грн на рік, проте не отримують адекватної державної фінансової підтримки. Кредитування агропідприємств в Україні зіштовхується із низкою проблем.

На сьогоднішній день, пільгове кредитування «5-7-9» – чи не єдина державна підтримка, на яку можуть розраховувати сільгоспвиробники.

Всі ці проблеми породили у середовищі дрібного і середнього агробізнесу невпевненість.

Тому у 2024 р за песимістичним сценарієм посівні площі під зерновими та олійними зменшилися проти 2023 р на 17%, до 16 млн га, у т.ч. зернові скоротилися на 17%, до 9,1 млн га, а олійні – на 16%, до 6,9 млн га [2].

Наразі наша країна продовжує боротися. Однак непроста ситуація в АПК, невтішні прогнози по посівній ставлять питання, як довго ми зможемо реалізовувати експортну зернову ініціативу Grain from Ukraine («Зерно з України») без шкоди для себе та (що важливіше) – чи зможемо втримати свої лідерські позиції на глобальному продовольчому ринку? Аграрні міжнародні ринки – це важливий дієвий важіль глобального політичного впливу, в тому числі, йдеться й про протидію військовій агресії росії.

Крім цього, за для збереження економічного потенціалу АПК та досягнутих позицій на глобальному ринку продовольства, державі потрібно звернути увагу на:

- стимулювання розвитку зрошення, що особливо важливо в умовах перспектив зміни клімату;
- розвиток залізничної логістики та вирішення питань з її ефективністю;

- стимулювання реалізації будь-яких довгострокових проектів (садівництва, ягідництва, переробки сільгосппродукції) шляхом надання інноваційним підприємствам податкових пільг;
- впорядкування діяльності ринку добрив (потрібно позбутись монополії у внутрішньому виробництві добрив);
- забезпечити подальший розвиток біоенергетики (виробництво біогазу, біометану, біодизеля та вирощування енергетичних агрокультур).

#### **Список використаних джерел**

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2025 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/_Damages_Report.pdf)
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ЯЄЧНОГО ПТАХІВНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Ємцев В.І., докт. екон. наук**

**Шпакович В.І.**

*Національний університет харчових технологій*

Останні чотири Доповіді про стан продовольчої безпеки та харчування у світі (СОФД) виявили тривожну тенденцію. З 2020 р. збільшується частка голодуючих, яка у 2023 р. досягла 9,15% від чисельності населення планети. Для порівняння, у 2019 р. ця частка становила 8%, а в 2020 р – 8,5%. Тобто з голодом у 2023 р. могло зіткнутися на 152 мільйони людей більше, ніж у 2019 р. Крім цього, понад 3,1 млрд людей в світі (понад 40% населення світу) не можуть дозволити собі здорове та збалансоване харчування [1].

Основою збалансованого харчування населення є, передусім, рівень споживання м'яса та риби, які містять незамінні амінокислоти, мають високий вміст біозасвоюваних мінеральних речовин, вітамінів, що майже повністю засвоюються організмом людини.

До цінних джерел тваринних білків потрібно також віднести яйце птиці, одним з основних фізико-хімічних параметрів якого є наявність в ньому тваринного білку, який легко засвоюється і тому є необхідною складовою для організму людини. Саме яйця курячі є одним з важливих продуктів харчування, який є однією з базових складових «споживчого кошика» – набору харчових продуктів, який формується з використанням нормативів фізіологічної потреби організму людини у харчових продуктах виходячи з їх хімічного складу та енергетичної цінності і з урахуванням рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я.

Харчові курячі яйця – стандартизовані яйця, одержані від курей і призначені для кінцевого споживання населенням, а також для виготовлення яєчного порошку (меланжу) та інших яєчних продуктів, що використовуються в кондитерській та хлібопекарській промисловості. Поживна цінність курячих яєць (на 100 г яєчної маси) містить: до 13 г білка, до 11 г жиру, до 0,9 г вуглеводів, вітаміни А, В1 та В2, при цьому енергетична цінність продукту становить до 160 ккал [1,2]. Слід зазначити, що яйця курячі як харчовий продукт тваринного походження, повинні відповідати вимогам з якості і безпечності, визначеним у відповідних законодавчих актах.

Результати досліджень свідчать, світове виробництво яєць протягом багатьох років демонструвало стійку тенденцію до зростання. Так з 2008 р. до 2018 р. світове виробництво яєць зросло на 24% – з 61,7 млн т до 76,7 млн т, (1160 млрд яєць в рік при перерахунку на середню вагу одного яйця 57,75 г), тобто темпи зростання обсягів виробництва склали більше 2,0% на рік. Пік світового виробництва яєць припав на 2020 р. і становив 1,65 трлн. штук. У 2021 р. – 1,633 трлн. яєць [2].

Результати досліджень дозволяють зробити висновок, що у світі, рівень споживання яєць (у середньому споживали 161 яйце/люд/рік) суттєво відрізняється між країнами. Високе фактичне споживання у Мексиці (368 яйце/люд/рік) та Японії (337 яєць/люд/рік) і, нижче за середнє, споживання у Південній Африці (130 яєць /люд/рік).

У 2022 р. Азія забезпечила понад 64% світового виробництва яєць, а що до виробництва яєць на інших континентах, то у 2022 р ЄС забезпечував 11,8% світового виробництва яєць, Північна Америка – 7,4%, Південна Америка – 7,1%, Центральна Америка – 4,5% [2].

Яєчне птахівництво в Україні також стало одним із найбільш економічно привабливих видів агробізнесу, про що свідчить стійка динаміка зростання виробництва саме харчових курячих яєць в країні. При цьому, виробництво яєць свійської птиці інших видів в Україні є незначним (близько 1% від загального обсягу вироблених в Україні яєць пташиних).

Результати досліджень свідчать, що до війни з в країні спостерігалось стійке зростання обсягів виробництва курячих яєць. Так, в 2020 р. було вироблено 16,167 млрд. штук яєць, що у розрахунку на душу населення складає 387 яєць/люд/рік. У 2021 р. виробництво яєць в Україні зменшилося на 13,0% порівняно із 2020 р., до 14,07 млрд штук. У тому числі сільгосп підприємства одержали 6,98 млрд яєць (на 21,7% менше), господарства населення – 7,08 млрд (на 2,4% менше). У 2022 р. виробництво яєць склало 11,92 млрд штук (на 15,43% менше проти 2021 р.) [2, 3].

Через війну відбулась втрата потужностей низки великих виробників, які були зруйновані або опинилися в окупації. Так припинили свою діяльність або значно скоротили виробництво такі підприємства як «Дмитрівська птахофабрика» на Донеччині та філія "Богодухівської птахофабрики" на Харківщині. Також, на території тимчасово окупованої Херсонської області залишився птахокомплекс «Чорнобаївський» (група компаній «Авангард»),

який був одним з найбільших виробників яєць в Україні. Група компаній «Авангард» також втратила своє поголів'я курей та потужності й в інших областях [4].

З того часу виробники поступово відновлювали та нарощування поголів'я курей. Обсяги виробленої у цьому сегменті продукції у 2024 р. повернулись на довоєнний рівень і промислове виробництво яєць досягло рівня середньомісячного виробництва у 2021 р.

На початок 2025 р. поголів'я свійської птиці становило 186,4 млн голів, що на 0,9% більше, ніж у 2024 р. Сільгоспідприємства утримували 108,9 млн голів (58,4% від загального стада), а господарства населення – 77,5 млн голів (41,6%). Проте, качок лише 2,99%, гусей – 0,5%. Вирощування індиків на 57,08% зосереджено в середніх сільськогосподарських підприємствах, тоді як у 2001 р. поголів'я індиків практично на 100% знаходилося в господарствах населення.

З вищенаведеного, можна зробити висновок, що вітчизняне птахівництво є однією з найперспективніших підгалузей тваринництва, яка може відчутно зміцнити продовольчу безпеку країни та посилити її експортний потенціал.

#### **Список використаних джерел**

1. Стан Продовольчої безпеки та харчування в світі у 2024 р., URL:<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ffb79f08-bf03-404a-9ad3-f8ef9c3c9e6b/content/cd1254en.html#gsc.tab=0>
2. Офіційний сайт ФАО, URL:<https://www.fao.org/statistics>
3. Ємцев В.І., Ємцева Г.Ф., Шпакович В.І. Вітчизняне яєчне птахівництво: стан, тенденції та проблеми функціонування в умовах війни. *Національні інтереси України* (Серія «Економіка»). 2024. № 4(4) С. 58-67
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

### **СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

**Іванюта Т.М., канд. екон. наук**

**Гаркуша О.Є.**

*Національний університет харчових технологій*

Сучасний український бізнес функціонує в постійно змінних економічних умовах, в тому числі, спричинених повномасштабним вторгненням РФ, що кардинально змінило діяльність суб'єктів підприємництва.

Економічна нестабільність, руйнування інфраструктури, міграційні процеси і постійні ризики, створюють унікальні виклики для стратегічного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

В умовах динамічних змін, традиційні підходи до стратегічного розвитку бізнесу вартують переосмислення і адаптації до нових змін середовища функціонування. Фактори, які негативно впливають на стратегію розвитку підприємств в умовах трансформаційних викликів представимо в табл. 1.

Таблиця 1

**Фактори, які негативно впливають на стратегію розвитку підприємств в умовах трансформаційних викликів**

№	Фактори	Прояв впливу
1	Політичні (в т. ч. воєнні)	Динаміка бойових дій, загроза ракетних обстрілів, воєнний стан, геополітична підтримка, перспективи інтеграції в ЄС.
2	Економічні	Інфляція (12% у 2024 р.), девальвація гривні, зростання собівартості продукції, дефіцит оборотних коштів, негативний стан енергосистеми, скорочення купівельної спроможності населення.
3	Фінансові	Обмежений доступ до кредитів, складність отримання державних гарантій, бюрократичні процедури при оформленні.
4	Технологічні	Застарілі виробничі потужності, високі інвестиційні витрати на модернізацію, дефіцит ІТ-фахівців, кіберзагрози.
5	Соціально-демографічні	Міграція населення, дефіцит кадрів, зміна споживчої поведінки, зростання соціальної відповідальності.
6	Інституційні	Спрощення регуляторних процедур, адаптація до ЄС стандартів, зміна законодавства, державно-приватне партнерство, нові інституційні підтримки бізнесу.
7	Логістичні	Пошкодження транспортної інфраструктури через військові дії, перебої у постачанні сировини і матеріалів, зростання транспортних витрат, закриття логістичних коридорів.

*Джерело: [1,2]*

Стратегія розвитку підприємства – це комплексна довгострокова програма дій, яка визначає цілі, напрямки, методи і ресурси для забезпечення конкурентоспроможності, зростання й стійкого функціонування підприємства (установи, організації) в динамічному бізнес-середовищі. Вона інтегрує всі функціональні сфери бізнесу та встановлює чіткий вектор руху з урахуванням впливу, як внутрішніх можливостей, так, і зовнішніх викликів.

Аналіз показує, що підприємства, які швидко стали на шлях стратегічного розвитку в умовах нових реалій, на разі, демонструють вищу життєздатність. Такі досягнення суб'єктів бізнесу, залежать від впливу різних чинників на стратегію розвитку - це розширення ринків збуту, оптимізація логістичних ланцюгів, впровадження альтернативних джерел енергопостачання, посилення цифрової трансформації, збереження талантів й ключових кадрів, постійний аудит загроз і інші. Стратегічні вектори розвитку

в умовах динамічних змін середовища функціонування підприємств представимо в табл. 2.

Таблиця 2

**Стратегічні вектори розвитку підприємств в умовах трансформаційних викликів**

№	Вектор	Інструмент реалізації
1	Територіальна стратегія	Релокація у безпечні зони, розподілення виробничих потужностей, диверсифікація географії діяльності.
2	Антикризове управління	Постійний моніторинг загроз, сценарії реагування на загрози, система раннього попередження і плани безперервності бізнесу (BCP), резервування ключових систем, постійний аудит відповідно до МСА із залученням зовнішніх аудиторів провідних компаній «Великої четвірки» (ТОВ «Бейкер Тіллі Україна», ТОВ «АФ «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)» ін.).
3	Управління персоналом	Гібридна/віддалена робота, гнучкий графік, психологічна підтримка, релокаційні пакети (компенсація переїзду), програми утримання кадрів.
4	Фінансова стійкість	Резервні фонди (3-6 міс.), гранти (EU4 Business, ЄБРР, USAID), пільгові програми («Доступні кредити» 5-7-9%, «Доступний факторинг») інші.
5	Цифрова трансформація	Industry 4.0, штучний інтелект, хмарні технології, автоматизація бізнес-процесів, ERP/CRM системи.
6	Ланцюги постачання	Диверсифікація постачальників, стратегічні запаси, локалізація виробництва, альтернативні логістичні маршрути.
7	Енергетична незалежність	Автономні джерела енергії (генератори), відновлювальні технології (сонячні панелі), системи резервного живлення інші.
8	Диверсифікація бізнесу	Розширення асортименту, освоєння нових ринків, експортна орієнтація, імплементація стандартів ЄС.

Отже, удосконалення стратегії розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності потребує принципово нового підходу, заснованого на гнучкості, швидкості адаптації та постійній готовності до змін.

Основними шляхами стратегії розвитку підприємств є: диверсифікація, цифровізація бізнес-процесів, ефективне управління ризиками та збереження людського капіталу, оптимізація витрат, забезпечення безперервності бізнес-процесів й інвестиції в розвиток.

**Список використаних джерел**

1. Оводов Д.А., Бондаренко В.М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник ужгородського університету*. 2024. Вип. 1 (61). С. 194-200. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200).

2. Тішаков П. Сучасні структурно-динамічні тенденції розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в Україні. *Академічні візії*. 2025. № 41. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15267592>.

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АПК: ВІД ІНТУЇЦІЇ ДО DATA-DRIVEN РІШЕНЬ**

**Калінін О.В., докт. екон. наук**

*Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

В умовах глобальної невизначеності, кліматичних змін та порушення логістичних ланцюгів, традиційні методи управління в агропромисловому комплексі (АПК), що базуються на досвіді та інтуїції, втрачають свою ефективність. Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується переходом до парадигми «Агро 4.0», де ключовим фактором конкурентоспроможності стає цифрова трансформація операційного менеджменту. Впровадження підходу, заснованого на даних (data-driven decisions), дозволяє трансформувати сільське господарство з ризикованого виду діяльності у високотехнологічний та прогнозований бізнес.

Операційний менеджмент в АПК традиційно стикається з проблемою розриву між плануванням та фактичним виконанням робіт через вплив зовнішніх факторів. Цифровізація дозволяє нівелювати цей розрив шляхом створення «цифрових двійників» (digital twins) підприємств. Це створення віртуальної копії полів та виробничих процесів, що дозволяє моделювати сценарії ще до виходу техніки в поле. Операційний менеджер отримує можливість бачити не просто земельну ділянку, а зони продуктивності, що дозволяє застосовувати технологію диференційованого внесення ресурсів (VRA – Variable Rate Application). Такий підхід забезпечує економію добрив та насіння на рівні 20–30% шляхом перерозподілу ресурсів з низькопродуктивних зон у високопродуктивні [2]. Це дає змогу моделювати операційні сценарії, прогнозувати врожайність та оптимізувати витрати ресурсів ще до початку польових робіт.

Ключовими елементами data-driven підходу в операційному менеджменті АПК є:

1. Інтеграція IoT та сенсорних мереж. Використання датчиків вологості ґрунту, метеостанцій та дронів дозволяє отримувати об'єктивні дані в режимі реального часу. Це змінює саму суть операційних рішень: замість календарного планування агрономічних операцій (наприклад, внесення добрив чи полив) застосовується адаптивне управління «за потребою» [1]. Предиктивна аналітика замість візуального огляду. Використання супутникового моніторингу (індекси NDVI) та IoT-датчиків дозволяє виявити стрес рослин за 7–10 днів до появи візуальних ознак [7]. Це змінює суть менеджменту: замість фіксації збитків від хвороб чи шкідників, агроном отримує час на превентивні дії, рятуючи потенціал врожайності.

2. Автоматизація збору та аналізу даних. Впровадження ERP-систем, спеціалізованих для агросектору, дозволяє консолідувати інформацію про рух

матеріальних потоків, роботу техніки та кадрові ресурси. Це мінімізує вплив людського фактору та знижує ризик крадіжок або нецільового використання ресурсів [5]. Автоматизація логістичних процесів та впровадження систем автопілотування зменшують перекриття при обробці ґрунту з 10–15% до 2–3%, що суттєво знижує собівартість гектара.

3. Предиктивна аналітика. Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу історичних даних дозволяє прогнозувати пікові навантаження на техніку та елеваторні потужності, що дає змогу уникнути операційних колапсів під час збору врожаю.

Ефективність переходу на data-driven менеджмент вимірюється конкретними економічними показниками. За даними галузевих досліджень, впровадження систем точного землеробства та цифрового контролю операцій дозволяє знизити собівартість продукції шляхом оптимізації фонду оплати праці, паливно-мастильних матеріалів та засобів захисту рослин. Крім того, прозорість операційних процесів підвищує інвестиційну привабливість агрокомпаній та спрощує доступ до фінансування.

Отже, цифрова трансформація операційного менеджменту в АПК є не просто трендом, а необхідною умовою виживання та розвитку підприємств. Перехід від інтуїтивного прийняття рішень до управління на основі даних дозволяє забезпечити операційну стійкість, підвищити рентабельність та гарантувати продовольчу безпеку.

#### **Список використаних джерел**

1. Антонова Г.В., Ковирьова О.В. Бездротові технології як ланка цифровізації сільського господарства. *Комп'ютерні засоби, мережі та системи*. 2018. № 17. С. 53-59.

2. Вакуленко В., Мялковський В., Лю Ю. Оптимізація витрат виробництва продукції рослинництва на прифронтових територіях. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. Вип. 1. С. 3-7. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/452>.

3. Вакуленко В., Мялковський В., Сяovej Л. Організація системи інформаційного забезпечення управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3214>.

4. Галицький О.М., Шабатура Т.С. Методологічне забезпечення захисту економічних інтересів інноваційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. № 1. С. 123-131.

5. Гривківська О., Горінний М. Ризики інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 70-75. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-9>.

6. Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.

7. Качанівська Ю.І. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 1. С. 98-105.
8. Кір'ян О., Кононенко Я., Торяник Д. Інформаційна складова економічної безпеки організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3 (03). С. 79–84.
9. Островський І.А. Міжнародні цифрові платформи як інструмент макроекономічного регулювання ринків аграрної продукції. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3 (1). С. 21–25.
10. Стендер С.В., Балла І.В., Борковська В.В. Сучасні тенденції розвитку сільського господарства в умовах цифровізації економіки України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13867199>.
11. Шестакова А.В., Ткачук В.О., Мельник Т.Ю., Травін В.В. Цифрові можливості аграрної економіки України у воєнний період. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3 (101). С. 15-23.
12. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Розвиток технологій Big Data в умовах цифрових трансформацій. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 60-68.

## **АНАЛІЗ РИНКОВИХ РИЗИКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Карпінський О.С.**

*Національний університет харчових технологій*

Сучасні умови функціонування підприємств харчової промисловості характеризуються високим рівнем нестабільності ринкового середовища, що зумовлює зростання впливу ризиків на результати діяльності підприємств. Галузь є стратегічно важливою для національної економіки, оскільки забезпечує продовольчу безпеку, формує значну частку промислового виробництва та впливає на соціальну стабільність країни. Водночас зовнішні та внутрішні дестабілізуючі фактори, такі як конкуренція, зміни споживчого попиту, коливання цін на сировину, інфляція, валютні ризики, логістичні обмеження та воєнні виклики, створюють значний спектр ринкових загроз, що потребують наукового осмислення та ефективних управлінських рішень.

За даними Державної служби статистики України, у 2022 році індекс виробництва харчових продуктів становив 79% порівняно з попереднім роком, тоді як у 2023 році виробництво відновилося і досягло 115,6%, що відображає високу волатильність галузі та пов'язані з цим ринкові ризики. Військові дії, інфляційні коливання, зростання вартості ресурсів, логістичні ускладнення та зміни у споживчій поведінці формують нові виклики для підприємств галузі. У цих умовах постає потреба поглибленого аналізу ризиків

та розроблення механізмів їх мінімізації для забезпечення стабільного функціонування компаній [1].

До ключових ринкових ризиків, характерних для харчової промисловості, належать: цінові ризики, логістичні ризики, ризики зміни попиту, конкурентні ризики, ризики постачання та валютні ризики. Цінові ризики посилюються через нестабільність вартості сировини, зокрема зернових, олійних культур та енергоресурсів, які є базовими у виробничих процесах. Значні коливання цін на світових ринках призводять до зростання собівартості продукції та зниження рентабельності.

Значний вплив на діяльність суб'єктів харчової промисловості має ціновий ризик, пов'язаний із коливаннями вартості сировини, палива, енергоресурсів, тари та логістичних послуг. У харчовій галузі частка матеріальних витрат у собівартості продукції є однією з найвищих серед промислових секторів, тому зміна цін на зерно, молоко, м'ясо, олію чи цукор прямо трансформується у фінансові результати діяльності. У разі неможливості оперативного коригування цін реалізації підприємства стикаються з погіршенням прибутковості, дефіцитом обігових коштів та зростанням ризику неплатоспроможності. Особливо загрозливими є ситуації, коли відбувається одночасне зростання цін на сировину та падіння купівельної спроможності населення, що обмежує можливість підвищення кінцевої вартості продукції [1].

Логістичні та інфраструктурні ризики відіграють критичну роль у періоди форс-мажорних обставин, зокрема воєнних дій, блокування торговельних шляхів, підвищення вартості транспортних послуг чи дефіциту складських потужностей. Нестабільність логістичних ланцюгів порушує ритмічність постачання сировини, збільшує терміни доставки продукції та загрожує невиконанням договірних зобов'язань перед партнерами. У таких умовах особливого значення набуває диверсифікація каналів постачання, розвиток локальних виробничих кластерів та впровадження цифрових систем управління логістикою [2].

Ризики зміни попиту пов'язані зі змінами споживчих уподобань, падінням купівельної спроможності населення та конкуренцією з імпортною продукцією. Невизначеність на ринку часто змушує підприємства оптимізувати асортимент, скорочувати обсяги виробництва або змінювати стратегічні напрями діяльності.

Конкурентні ризики формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Активізація міжнародних компаній, розвиток приватних торгових марок та технологічні інновації підвищують конкуренцію, що змушує підприємства інвестувати у модернізацію виробництва та підвищення якості продукції.

Валютні ризики є особливо важливими для експортоорієнтованих підприємств, оскільки частка харчової промисловості у загальному експорті України зросла з 53 % у 2022 році до 60,8 % у 2023 році. Коливання курсу

гривні впливає на доходи та витрати компаній, що може призвести як до зростання прибутків, так і до їх суттєвого скорочення [1].

Для мінімізації ринкових ризиків підприємства харчової промисловості використовують різні інструменти ризик-менеджменту, серед яких: диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів, хеджування валютних ризиків, впровадження сучасних систем управління запасами, цифровізація виробничих процесів та логістики.

Ринкові ризики суттєво впливають на діяльність підприємств харчової промисловості, знижуючи стабільність та прогнозованість виробничо-комерційних процесів, формуючи додаткові фінансові загрози та обмежуючи потенціал розвитку. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам необхідно впроваджувати сучасні системи ризик-менеджменту, що включають моніторинг ринкового середовища, сценарне прогнозування, диверсифікацію виробництва й каналів постачання, застосування фінансових інструментів захисту та підвищення рівня внутрішньої гнучкості бізнес-процесів. Ефективне управління ризиками стає ключовою умовою сталого функціонування харчової промисловості в умовах системної економічної турбулентності.

#### **Список використаних джерел**

1. Державної служби статистики України. Держстат. URL : <https://stat.gov.ua/uk>
2. Ковтун М.І. Ризик-менеджмент на підприємствах харчової промисловості: методичний аспект. *Економічний дискурс*. 2022. № 3. С. 58-66. *Науковий керівник – доц. Слободян Н.Я.*

### **СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Макаренко Д.О.**

*Національний університет харчових технологій*

Харчова промисловість є важливою галуззю економіки, яка задовольняє потреби населення в продуктах харчування, забезпечує валютні надходження та має великий потенціал розвитку. В останні роки, особливо в умовах євроінтеграції та макроекономічної нестабільності, спостерігається ряд позитивних тенденцій, що стимулюють розвиток галузі, серед яких:

1. Збільшення значення харчової безпеки та якості. Виробники зосереджуються на якості продукції задля дотримання відповідності вимогам міжнародних стандартів. Це підтверджується законодавчим закріпленням обов'язковості міжнародної системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) [1, с. 42].

2. Автоматизація та інновації у виробництві. Кризові умови прискорили інноваційну адаптацію. Впровадження Штучного інтелекту (ШІ) використовується для планування та прогнозування асортименту, а автоматизація – для підвищення ефективності та цілодобової роботи (наприклад, безпродавцеві SmartShop) [1, с. 243, 244].

3. Перехід до стійких практик та екологізація. Підприємства приділяють підвищену увагу зменшенню негативного впливу на довкілля. Необхідна адаптація до 26 директив ЄС вимагає інвестування в екологічно чисті товари і технології та запобігання відходам [1, с. 44].

4. Зростання попиту на органічну продукцію. Здійснюється співпраця у сфері органічного землеробства, спрямована на створення чітких прозорих умов обігу органічної продукції [1, с. 44].

5. Цифровізація ланцюгів постачання. Системний перегляд регуляторних актів у сферах транспорту та інформаційних технологій підкреслює важливість цифровізації та оптимізації логістики [1, с. 43].

6. Зростання онлайн-продажів. Наслідки війни та пандемії змусили підприємства до «прискореному переходу на онлайн-торгівлю» [1, с. 239]. Сегмент роздрібної торгівлі через мережу Інтернет виявив найбільшу стійкість, скоротивши чисельність зайнятих найменше (на 4,4% у 2024 р. порівняно з 2022 р.) [1, с. 239, 240].

7. Розвиток експортного потенціалу та доданої вартості. Виробництво орієнтоване на розширення експорту. Хоча у структурі виробництва, наприклад, олії соняшникової, переважає необроблена продукція з невисокою доданою вартістю [1, с. 263], спостерігається зростання частки молока екстра та вищого гатунку (з 4,4% у 2020 р. до 40,8% у 2024 р.) [1, с. 271], що свідчить про якісну адаптацію.

Отже, сучасні тенденції розвитку підприємств харчової промисловості зумовлені гармонізацією стандартів з ЄС та зростанням вимог до екологічної та безпечної продукції. Такі тенденції, підкріплені відносною стійкістю галузі до макроекономічних коливань, створюють сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності української харчової продукції на глобальному рівні. Використання новітніх технологій, орієнтація на якісні та екологічні продукти, розвиток онлайн-каналів збуту та впровадження стійких практик сприяють забезпеченню стабільного розвитку галузі. Продовження інтеграції українських підприємств у міжнародні мережі та адаптація до змін споживчих пріоритетів стануть запорукою успішного функціонування харчової промисловості у майбутньому.

#### **Список використаних джерел**

1. Розвиток харчової індустрії України в умовах надзвичайних викликів: вектори, потенціал та перспективи кол. моногр. / за заг. ред. О. В. Коваленка. Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2024. 352 с.

*Науковий керівник – доц. Слободян Н.Я.*

## **ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНСЬКИХ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА БАР'ЄРИ**

**Мокренко К.О.**

*Національний університет харчових технологій*

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах військової агресії та посилення інтеграційних процесів з Європейським Союзом, реалізація експортного потенціалу є критичним фактором для забезпечення стійкості та фінансової незалежності українських підприємств харчової та переробної галузей. Незважаючи на значні виклики, галузь продемонструвала здатність до швидкої географічної переорієнтації, проте подальше зростання вимагає чіткого визначення стратегічних орієнтирів та системного подолання існуючих логістичних та регуляторних бар'єрів [1].

Експортний потенціал підприємств АПК визначається сукупністю внутрішніх можливостей (виробнича потужність, якість продукції) та зовнішніх факторів (доступ до ринків, державна підтримка). Харчова промисловість має стійкий потенціал, проте його реалізація значною мірою залежить від здатності до швидкої адаптації.

Ключові стратегічні орієнтири для посилення експортного потенціалу [2]:

- стратегічний фокус має зміститися від експорту сировини до готової та напівготової продукції. Це передбачає інвестиції в технології, які дозволяють виробляти продукцію з високою доданою вартістю (зокрема, органічні, функціональні продукти);

- шляхом інтеграції до ЄС, українським виробникам необхідно досягти повної відповідності європейським технічним регламентам та вимогам, зокрема у сфері безпечності харчових продуктів (НАССР). Це мінімізує нетарифні бар'єри;

- розвиток мультимодальних перевезень, використання альтернативних маршрутів та інвестиції у прикордонну інфраструктуру є критичними для зменшення залежності від традиційних шляхів, які залишаються вразливими.

Основні бар'єри на шляху реалізації експортного потенціалу:

- військові дії зумовлюють високі страхові та транспортні витрати, що знижує цінову конкурентоспроможність українських товарів на світових ринках.

- нетарифні бар'єри, де входять суворі вимоги ЄС до екологічних стандартів пакування та маркування, які вимагають значних інвестицій у модернізацію виробництва.

- обмежений доступ до довгострокового кредитування та державної підтримки експорту (зокрема, через експортно-кредитні агентства) стримує інноваційну та інвестиційну активність підприємств [2].

Отже, експортний потенціал української харчової промисловості є значним, але його повноцінна реалізація вимагає стратегічних змін. Основні зусилля мають бути спрямовані на технологічну модернізацію для підвищення доданої вартості, прискорення гармонізації стандартів із ЄС та створення стійких та економічно вигідних логістичних маршрутів. Подолання фінансових та регуляторних бар'єрів є спільним завданням для держави та бізнесу, успішне виконання якого забезпечить стійке місце української продукції на міжнародних ринках.

#### **Список використаних джерел**

1. Беба С.В. Підвищення ефективності виробництва експортної продукції підприємства. URL: <https://surl.lt/lswobn> (дата звернення 17.11.2025 р).
2. Казимирик Р.Р. Експортно-імпортний потенціал України: пріоритети та митні аспекти. URL: <https://surl.cc/ptidsd> (дата звернення 17.11.2025 р).

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

## **УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЗМІН: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ**

### **Піх О.З.**

*Львівський фаховий коледж харчової і переробної промисловості Національного університету харчових технологій*

В умовах глобалізації, зростаючої конкуренції та змінюваних вимог споживачів підприємства цієї галузі стикаються з низкою серйозних викликів. Водночас ці виклики відкривають нові можливості для інноваційного розвитку, модернізації та адаптації до нових умов ринку.

Робота зосереджена на аналізі сучасних тенденцій розвитку підприємств харчової промисловості України з особливим акцентом на автоматизацію, цифровізацію виробничих процесів.

Сучасні тенденції в харчовій промисловості України можна охарактеризувати кількома основними напрямками: технологічна модернізація, екологічність, адаптація до змінюваних споживчих уподобань, здорове харчування та цифровізація. Всі ці фактори сприяють еволюції підприємств, які зобов'язані швидко реагувати на вимоги ринку, підвищуючи свою конкурентоспроможність. Відсутність людського фактору на стадії виробництва, застосування технологій Інтернету речей (IoT) дозволяють оперативно моніторити параметри процесу в реальному часі. Наприклад, за допомогою великих даних (Big Data) підприємства здатні прогнозувати попит, оптимізувати обсяги виробництва та розподіл ресурсів [1].

Впровадження систем управління підприємством (ERP) дозволяє ефективно автоматизувати більшість управлінських та виробничих процесів, що знижує витрати і підвищує ефективність роботи. В останні роки спостерігається значний зріст попиту на органічні продукти, продукти без добавок і консервантів, що відповідають вимогам здорового харчування [2]. Багато українських споживачів стали свідомо ставитись до свого здоров'я, що призвело до зміни асортименту на ринку харчової промисловості. Це вплинуло на стратегію підприємств, які почали інвестувати в розробку органічної продукції, намагаючись відповідати вимогам споживачів. Розвиток органічного виробництва в Україні зумовлений і світовими трендами, де продукція органічного типу є популярною не лише на внутрішньому ринку, а й на міжнародних ринках. Крім того, сертифікація органічних продуктів дозволяє підприємствам відкривати нові канали збуту й виходити на більш високі ринки, зокрема Європейського Союзу.

Сталий розвиток, екологічність та збереження навколишнього середовища стали важливими аспектами в діяльності сучасних підприємств харчової промисловості. Підвищений інтерес до еко-упаковки, зменшення використання пластику, впровадження біорозкладних матеріалів — усе це дозволяє компаніям не тільки зменшувати свій екологічний слід, але й відповідати вимогам споживачів. Сучасні підприємства харчової промисловості також активно використовують цифрові технології для покращення маркетингу та взаємодії з кінцевими споживачами. Соціальні мережі, платформи для електронної комерції, мобільні додатки — усе це дозволяє компаніям бути ближчими до свого споживача. Одним із важливих аспектів є використання блокчейн-технологій, які дозволяють підприємствам забезпечувати прозорість постачання і контролювати якість продукції на кожному етапі виробництва.

ТОВ «Агро-Партнер» – виробник органічних продуктів, який активно використовує екологічні та органічні підходи у виробництві. Компанія вирощує органічні зернові культури, виготовляє органічне борошно та крупи, що сертифіковані згідно міжнародних стандартів. Завдяки інтеграції органічного виробництва компанія зміцнила свої позиції на ринку, зокрема, в Європі. Підприємство активно впроваджує автоматизовані системи контролю якості, що дозволяє забезпечити високі стандарти безпеки продукції на всіх етапах виробництва [3].

МХП – активно займається виробництвом харчової продукції. Завдяки вертикальній інтеграції підприємство здійснює контроль за всіма етапами виробництва – від вирощування зернових до переробки і пакування кінцевого продукту. Активно впроваджує інноваційні технології у виробництво, використовуючи автоматизовані системи для контролю якості та управління процесами. Вони також застосовують новітні екологічні пакувальні матеріали, що відповідають міжнародним вимогам щодо зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище. Компанія є лідером на ринку органічної продукції та експортує свою продукцію в більш ніж 50 країн [4].

Fozzy Group – інтегрувала вертикальну структуру, що дозволяє контролювати якість продукції від початкової стадії до кінцевого споживача. Fozzy Group реалізує стратегію, орієнтуючись на збільшення частки органічних продуктів та продукції без додавання штучних компонентів. Серед основних переваг компанії – інноваційні технології в автоматизації виробничих процесів. Fozzy Group активно використовує цифрові канали для взаємодії зі споживачами, що допомагає підтримувати високий рівень лояльності [5].

Сучасні тенденції розвитку харчової промисловості в Україні свідчать про важливість впровадження інноваційних технологій, зміни у споживчих вподобаннях і вимогах до якості продукції. Проте виклики, з якими стикаються підприємства, потребують гнучкості, адаптивності та великих інвестицій. Перехід до автоматизації, цифровізації, розвитку органічного виробництва та екологічної відповідальності є перспективними напрямками для українських компаній.

#### **Список використаних джерел**

1. Шпак Н., Мельник О. Цифровізація виробничих процесів підприємств харчової промисловості. *Business Inform*, 2023. № 2. С. 45–52.
2. Яковенко В.М. Органічні продукти в Україні: перспективи розвитку та експортні можливості. *Екологічний вісник*. 2023. № 1. С. 30–36.
3. ТОВ «Агро Партнер». Офіційний сайт компанії. URL: <https://agropartner.ua> (дата звернення: 19.11.2025).
4. МХП. Офіційний сайт компанії «Миронівський хлібопродукт». URL: <https://mhpr.com.ua> (дата звернення: 19.11.2025).
5. Fozzy Group. Корпоративний сайт компанії. URL: <https://fozzy.ua> (дата звернення: 19.11.2025).

## **ТЕХНОЛОГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ: ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ДО ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ**

**Піх М.З., канд. екон. наук**

**Навроцька Л.О.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах підприємства харчової промисловості стикаються з низкою викликів, пов'язаних з підвищенням вимог до якості продукції, змінними споживчими вподобаннями та необхідністю адаптації до технологічних змін. Основними тенденціями є автоматизація виробництва, впровадження інновацій, стале споживання та зростання попиту на здорове харчування [1].

Метою цієї роботи є аналіз сучасних тенденцій розвитку підприємств харчової промисловості, що пов'язані з автоматизацією виробництва, впровадженням нових технологій, змінами в попиті на продукцію та змінами в споживчих уподобаннях.

Одним із основних факторів, що стимулює розвиток підприємств харчової промисловості, є впровадження інноваційних технологій Інтернет речей (IoT). Автоматизація та цифровізація процесів дозволяє не лише знизити витрати, а й значно підвищити якість продукції та ефективність виробництва. Сучасні автоматизовані лінії дозволяють зменшити вплив людського фактора на якість та швидкість виробництва, а також зменшити кількість відходів, що є важливим аспектом для підприємств, орієнтованих на екологічність.

Ще однією важливою тенденцією є зміна споживчих уподобань. Зростаючий інтерес до здорового харчування, органічної продукції та продуктів без додавання консервантів і штучних добавок змусив підприємства харчової промисловості адаптувати свої виробничі процеси. Вже зараз підприємства почали активно переходити на органічне виробництво, пропонуючи споживачам продукти, які відповідають стандартам органічного виробництва та мають сертифікати якості.

Серед інших важливих аспектів можна відзначити зростаючу роль екологічних рішень у пакуванні. Біорозкладні матеріали, які заміщають традиційні пластики, вже активно використовуються в харчовій промисловості. Ці нововведення дозволяють значно зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та задовольнити вимоги споживачів, які все більше звертають увагу на екологічність упаковки. Крім того, цифровізація дозволяє підприємствам покращувати не лише виробничі процеси, а й обслуговування клієнтів. Застосування мобільних додатків та онлайн-магазинів для продажу продукції, а також інтеграція систем лояльності та персоналізованих пропозицій дає змогу підприємствам створювати більш гнучкі і привабливі умови для споживачів.

Водночас, одним з найбільших викликів, з якими стикаються підприємства харчової промисловості, є необхідність дотримання високих стандартів безпеки продуктів. З огляду на постійно зростаючі вимоги до безпеки харчових продуктів та збереження їх якості, підприємства мають запроваджувати жорсткі системи контролю якості на всіх етапах виробничого процесу. Завдяки технологіям, таким як блокчейн, можна забезпечити прозорість у ланцюгу постачання та зменшити можливі ризики, пов'язані з безпекою харчових продуктів [2].

Сучасними тенденціями розвитку підприємств харчової промисловості є:

- зростання попиту на органічні продукти у світі (2015-2023) (рис. 1) (впродовж років зростає попит на органічні продукти, що вказує на зміну споживчих уподобань);



Рис. 1. Показники росту попиту на органічні продукти 2015-2023 років – використання біорозкладних упаковок в харчовій промисловості (2017-2022) (рис. 2): (за п'ять років збільшилось використання біорозкладних упаковок, що зумовлює розвиток нового тренду екологічних упаковок). На даному етапі розвитку харчової промисловості здорове харчування та екологічно чисті рішення займають дедалі важливіше місце в стратегіях підприємств харчової промисловості.

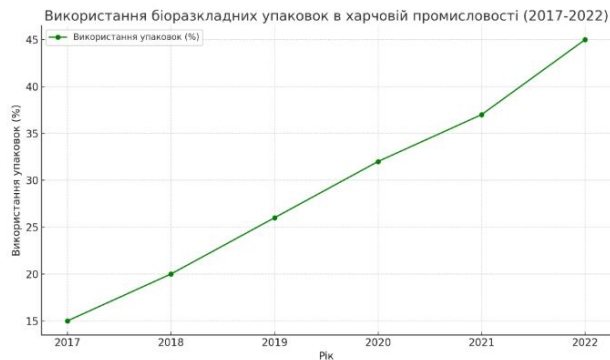


Рис. 2. Показники використання біорозкладних упаковок 2017-2022 роках

У сучасних умовах українські підприємства харчової промисловості все активніше впроваджують новітні підходи, щоб залишатись конкурентоспроможними, реагувати на змінні споживчі вподобання й забезпечувати сталість. Для прикладу, компанія ТОВ «Органік Експерт» (бренд «Екород») у своєму стратегічному плані орієнтується на органічну продукцію. У рейтингу найвпізнаваніших органічних брендів України «Екород» займає провідне місце, має широкий асортимент органічних бакалійних продуктів (круп, борошно, олія, кукурудзяні палички) без додавання цукру тощо. Компанія поєднує технологічний розвиток із менеджментом, якістю продукції та позитивним споживчим іміджем.

Отже, зростаючий попит на здорові продукти та екологічні рішення створює нові можливості для розвитку галузі. Однак для досягнення стійкого

розвитку підприємствам необхідно інвестувати в нові технології, покращення якості продукції та задоволення зростаючих вимог споживачів.

#### **Список використаних джерел**

1. Губіна В.В. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: [монографія] / В.В. Губіна. – Харків: Панов, 2015. – 204 с.

2. Голян В.А. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами. Матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. 380 с.

### **ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА: ЯК ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВАЄ НА ЕКОНОМІЧНІ РІШЕННЯ**

**Сікура Є.О.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасному світі економіка дедалі тісніше поєднується з психологією, адже людська поведінка рідко буває цілком раціональною. Протягом багатьох десятиліть економічна наука спиралася на модель «економічної людини» – homo economicus, яка вважалася логічною, послідовною та здатною завжди обирати найвигідніший варіант. Проте досвід показав, що у реальному житті люди часто приймають рішення, керуючись емоціями, інтуїцією чи соціальними впливами. Саме тому у другій половині ХХ століття сформувався новий напрям – поведінкова економіка, який прагне пояснити, чому економічна поведінка людей нерідко відхиляється від раціональної логіки.

Поведінкова економіка (behavioral economics) – це міждисциплінарна галузь знань, що поєднує економіку, психологію, соціологію та навіть нейронауку. Вона досліджує, як люди насправді приймають економічні рішення, яким чином емоції, когнітивні упередження та соціальні фактори впливають на їхній вибір. Засновниками цього напрямку вважаються ізраїльські вчені Деніел Канеман і Амос Тверські. У 1970-1980-х роках вони довели, що поведінка людини систематично відхиляється від моделей раціонального вибору, а отже, класична економіка не може повною мірою описати реальні ринкові процеси. Вагомий внесок зробив і Річард Талер, лауреат Нобелівської премії 2017 року, який продовжив вивчення психологічних механізмів прийняття фінансових рішень і показав, як «поведінкові підштовхування» можуть покращувати економічну політику [1].

Ключовою ідеєю поведінкової економіки є те, що раціональність людини обмежена. Індивіди не завжди мають достатньо часу, інформації або когнітивних можливостей, щоб зробити ідеально логічний вибір. Тому вони користуються спрощеними розумовими моделями – евристиками, які допомагають швидше ухвалювати рішення, але часто призводять до помилок. На ці процеси впливають когнітивні упередження – стійкі відхилення

мислення від об'єктивності. Крім того, на економічну поведінку суттєво впливають емоції, почуття страху, довіри, паніки чи оптимізму, а також соціальні фактори – думка більшості, приклад знайомих або культурні норми.

Серед найвідоміших явищ, описаних у межах поведінкової економіки, можна назвати ефект натовпу. Люди схильні копіювати дії більшості, що на фінансових ринках часто призводить до утворення спекулятивних «бульбашок». Інвестори починають масово купувати активи, коли бачать, що це роблять інші, не оцінюючи об'єктивно реальну цінність активів. Коли ж ринок падає, та сама масова поведінка спричиняє паніку і фінансові кризи. Іншим важливим феноменом є ефект втрат – доведено, що біль від втрати грошей відчувається приблизно вдвічі сильніше, ніж задоволення від такого ж прибутку. Це змушує людей уникати ризику, навіть коли логіка підказує, що ризик виправданий.

Практична значущість поведінкової економіки є надзвичайно вагомою, оскільки її принципи мають широке застосування в різних сферах, таких як фінанси, маркетинг, державне управління та освіта. На фінансових ринках знання особливостей психологічної поведінки сприяє прогнозуванню панічних або ірраціональних тенденцій, що, своєю чергою, дозволяє знижувати рівень ризиків. У сфері маркетингу компанії активно впроваджують поведінкові інструменти для кращого розуміння споживачів: створюють ефект обмеженої пропозиції, послуговуються соціальними доказами чи акцентують увагу на емоційних перевагах продукту. У державному управлінні набирають популярності так звані технології «підштовхування» (nudge), які стимулюють громадян до суспільно корисної поведінки без застосування обов'язкових заходів. Наприклад, автоматичне включення працівників до пенсійних програм сприяє підвищенню рівня заощаджень, оскільки більшість людей не змінює налаштувань, встановлених за замовчуванням. У контексті фінансової грамотності поведінкові підходи допомагають індивідам краще усвідомлювати власні когнітивні упередження, уникати імпульсивних рішень під час покупок та приймати обґрунтовані рішення щодо заощаджень і інвестицій [3].

Сучасні глобальні події – пандемія, економічні кризи, війни – ще раз довели, що емоції й психологічні чинники відіграють величезну роль у макроекономічних процесах. Під час невизначеності поведінка людей часто визначається страхом, недовірою або чутками, що може посилювати кризові явища. Окрім того, у цифрову епоху поведінкова економіка отримує нові виміри: соціальні мережі, реклама й алгоритми впливають на фінансові рішення людей більшою мірою, ніж будь-коли. Сучасні компанії використовують дані про поведінку користувачів для створення індивідуальних економічних стимулів, а фінансові платформи застосовують елементи гейміфікації, щоб заохочувати інвестиції чи заощадження [2].

Підсумовуючи, слід зазначити, що поведінкова економіка докорінно змінює наше розуміння економічних процесів. Вона показує, що рішення людини не завжди є результатом логічного розрахунку – їх формують емоції,

звички, страхи та соціальні впливи. Усвідомлення цих механізмів відкриває нові можливості для формування ефективної економічної політики, розвитку бізнесу та стабілізації фінансових ринків. У світі, де інформація поширюється миттєво, а зміни відбуваються щодня, саме врахування поведінкових факторів може стати ключем до стійкого економічного зростання, соціальної гармонії та добробуту суспільства.

#### **Список використаних джерел**

1. Талер Ричард. Поведінкова економіка: навч. посіб. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду. Вид-во: Наш формат. 2021. 464 с.
2. Моделі поведінки споживачів у контексті цифрової трансформації: тенденції та перспективи / Л.В. Іванченкова, Т.Д. Маркова, Ю.А. Антонюк, А.Ю. Волкова // *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2 (80). С. 92-98.
3. Янковець, Т. (2024). Поведінкова економіка: поведінкові ефекти у маркетингу та брендингу. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (4 (100), 13-18. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.4.3>

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

### **ВИБІР СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ**

**Скопенко Н.С., докт. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

**Северина І.В., канд. екон. наук**

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

У процесі становлення та розвитку бізнесу підприємства проходять різні етапи змін і трансформацій. Динамічність умов господарювання впливає на їхні стратегії: від органічних шляхів зростання підприємства переходять до неорганічних. Кожна компанія має власну індивідуальну траєкторію розвитку, а її стратегія формується відповідно до специфічних потреб та конкурентного потенціалу.

Під органічним зростанням розуміють розвиток компанії завдяки використанню власних внутрішніх ресурсів і можливостей. Обираючи таку стратегію, підприємство спирається на власний потенціал без залучення зовнішнього капіталу чи позикових коштів. Тобто органічне зростання базується на раціональному використанні внутрішніх резервів і компетенцій, що забезпечує поступовий, проте стабільний і природний розвиток компанії, який не потребує змін у структурі власності [1, с. 105].

Основними напрямками реалізації стратегії органічного зростання є: розроблення нового асортименту продукції чи вдосконалення існуючих видів, впровадження нових технологій, розширення виробничої потужності, вихід на нові зарубіжні ринки. Брак фінансових ресурсів унеможлиблює реалізацію

певних напрямків роботи підприємством самотужки, враховуючи необхідність значних капіталовкладень в його розвиток. Тим самим сприяє необхідності перегляду стратегій розвитку в напрямку неорганічного зростання, яке характеризується поєднанням зусиль з партнером-конкурентом та створення взаємовигідних умов співпраці. Неорганічне зростання відбувається завдяки залученню зовнішніх ресурсів чи використанню можливостей, що знаходяться поза межами самої компанії (зокрема, шляхом отримання кредитів або здійснення угод зі злиття та поглинання). Такий тип зростання, як правило, передбачає використання зовнішнього капіталу чи інших зовнішніх джерел і дозволяє підприємству досягти швидшого темпу розвитку.

В умовах воєнного стану, компанії, які раніше не розглядали можливість об'єднання з конкурентами, для збереження та розвитку бізнесу змушені вдаватися до рішучих заходів у напрямку неорганічного зростання. Вчасна імплементація управлінських рішень стала запорукою розвитку компаній.

Стратегія неорганічного зростання направлені на масштабування бізнесу, виходу на нові ринки [2].

Сучасні ринкові реалії доводять, що завдяки обґрунтованому вибору стратегічних орієнтирів, ефективній маркетинговій політиці, системному оновленню та вдосконаленню асортименту компанії здатні досягати високих темпів розвитку навіть за умов підвищеної ризиковості та динамічності зовнішнього середовища.

До прикладу компанія МХП в сучасних реаліях розглядає різні формати співпраці – партнерські проекти, інвестиційну підтримку чи створення спільних підприємств [2]. Це сприятиме реалізації можливостей співпраці партнерів по бізнесу, забезпечить побудову певної сталої екосистеми та призведе до кращого задоволення виникаючих потреб споживачів.

Coca-Cola зосереджує свої зусилля в напрямку екологічності виробництва продукції та переробки упаковки, а також ключову роль приділяє діджиталізації. У процесі цифрової трансформації, компанія заключила п'ятирічне партнерство з Microsoft, оголошене 23 квітня 2024 року. Це партнерство спрямоване на прискорення використання Coca-Cola хмарних технологій та генеративного ШІ для стимулювання інновацій та підвищення продуктивності в усьому світі. У рамках угоди Coca-Cola зобов'язалася інвестувати \$1,1 млрд у використання Microsoft Cloud та її інструментів ШІ. Microsoft Cloud тепер є кращою платформою для технологій Coca-Cola, допомагаючи компанії підвищити ефективність та збільшити інновації в її глобальних операціях [3].

Отже, в сучасних умовах господарювання, компанії фокусуються на розширенні асортименту продукції, впровадженню нових технологій та принципів циркулярної економіки, мінімізують втрати та оптимізують бізнес-процеси. Вибір та обґрунтування стратегії розвитку компаній, враховуючи виклики та потенціал їх зростання, сприяє масштабуванню бізнесу та виходу на нові ринки збуту.

### Список використаних джерел

1. Филюк Г.М., Скопенко Н. С., Северина І.В. Злиття та поглинання як стратегія розвитку компаній в умовах сучасних викликів. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка*. 1. (224)/2024. С. 104-110. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667>
2. Війна – це не перепона для інвестицій. Куди зараз вкладати гроші: поради експертів Lviv Invest Forum. Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/viyna-tse-ne-perepona-dlya-investitsiy-kudi-zaraz-vkladati-groshi-poradi-ekspertiv-lviv-invest-forum-07092023-15851>
3. Традиції та інновації: як Coca-Cola стала одним з найуспішніших брендів в історії. RAU. 2025. URL: <https://rau.ua/news/coca-odyn-z-najuspishnishih-brendiv-v-istorii/>

## АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ДО РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В ПЕРІОД ВОЄННИХ ДІЙ

Слободян Н.Я., канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

Підприємства молочної промисловості зазнають великих змін в умовах воєнних дій через серйозні логістичні, економічні та соціальні виклики. Відсутність стабільності в постачаннях, перебої в роботі виробничих ліній, зростання вартості сировини та зменшення попиту на деякі види продукції змушують підприємства шукати нові шляхи для забезпечення безперебійної роботи. На думку експертів, успішна адаптація підприємств молочної промисловості до цих умов вимагає перегляду підходів до управління ресурсами, оновлення виробничих процесів, впровадження інновацій у логістику та коригування маркетингових стратегій. [1; 2].

Варто зазначити, що виробництво молочних продуктів в Україні – це галузь, яка охоплює 366 діючих підприємств з річним обсягом випуску у понад 90 млрд гривень, забезпечує роботою близько 35,6 тисяч працівників та щороку інвестує у розширення основного капіталу понад 2 млрд гривень. Дана галузь має значний потенціал для зростання. Але, як стверджують експерти Спілки молочних підприємств України, обмежувальними факторами є значна частка тіньового ринку, зловживання ринковою силою з торговельних мереж, дефіцит якісної молочної сировини, зростання обсягів субсидійованого імпорту та інші проблеми [1].

В сучасних умовах негативними моментами, які істотно впливають на ефективність здійснення господарської діяльності підприємств молочної промисловості є: перебої в постачанні сировини; руйнування логістичних ланцюгів, що ускладнює доставку готової продукції до кінцевого споживача;

зростання вартості енергоносіїв та ресурсів для виробництва; погіршення фінансової стабільності через зниження купівельної спроможності населення тощо.

Вищезазначене вимагає від підприємств швидкої адаптації та реагування на зміну впливу факторів зовнішнього середовища шляхом перегляду існуючих стратегій діяльності. Стратегічним підходами до адаптації підприємств молочної промисловості є наступні [1-4]:

- оптимізація витрат та підвищення гнучкості виробничих процесів. Підприємства молочної промисловості змушені знижувати собівартість продукції через підвищення цін на сировину та енергоносії. Одним із прикладів успішної адаптації є діяльність Молочної компанії «Галичина», яка у відповідь на зростання цін на енергоносії та сировину запровадила заходи з підвищення енергоефективності на своїх виробничих потужностях. Модернізація системи теплопостачання та впровадження нових методів переробки молока, дозволила скоротити витрати на енергію та збільшити вихід продукції. Отже, модернізації технологічних процесів та використанню більш ефективних ресурсів є одним з шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки активній.

- диверсифікація постачання сировини та пошук нових логістичних маршрутів. В умовах воєнних дій підприємства молочної промисловості також змушені швидко адаптувати свої логістичні стратегії. Використання альтернативних логістичних каналів є необхідним заходом для зменшення залежності від непередбачуваних факторів та забезпечення стійкості молочних підприємств до ризиків, пов'язаних з воєнним станом.

- впровадження інновацій та удосконалення технологічних стратегій розвитку для забезпечення конкурентоспроможності. Інноваційний підхід у технологічних процесах став важливим аспектом адаптації підприємств молочної промисловості. Відомо, що молокопереробні підприємства з початку війни почали активно шукати нові технології для скорочення витрат та підвищення якості продукції. Зокрема, ПрАТ «Гернопільський молокозавод» впровадило технології для продовження терміну зберігання молочних продуктів, що дозволило значно зменшити залежність від логістичних проблем і забезпечити стабільність поставок в умовах нестабільності. Також підприємство почало активно використовувати системи автоматизації виробничих процесів для зниження витрат на оплату праці та покращення якості продукції. Впровадження даних інновацій сприяли значному підвищенню операційної ефективності і забезпечили молочному підприємству можливість підтримати обсяги виробництва навіть у умовах економічної кризи та перебоїв із сировиною.

- маркетингова адаптація та орієнтація на нові ринки. В умовах зниження купівельної спроможності споживачів, підприємства молочної промисловості змушені переглядати свої маркетингові стратегії. Так, СВК «Дніпро-молоко» переорієнтувало свою маркетингову кампанію на зміцнення іміджу бренду через посилення активності соціальної відповідальності,

спонсорську допомогу в підтримці населення в зоні бойових дій, започаткувавши кампанії з допомоги благодійним організаціям, а також зниженням цін на базові молочні продукти для найбільш постраждалих регіонів. Це дало змогу не тільки утримати лояльних клієнтів, але й залучити нових споживачів, які оцінили корпоративну відповідальність.

Отже, адаптація стратегій розвитку підприємств молочної промисловості до умов воєнного стану є складним, але необхідним процесом. Підприємства, які вчасно адаптували свої стратегії, змогли зберегти стабільність і навіть здобути певні конкурентні переваги в умовах кризи, а також зберегти лідерські позиції на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. СМПУ та НДІ інформатизації моделюють майбутнє молочної галузі – 2025 URL: <https://uadairy.com/smpu-ta-ndi-informatyzacziyi-modelyuyut-majbutnye-molochnoyi-galuzi/>
2. Молочна галузь під час війни. 2025 URL: <https://media.infagro.com.ua>
3. Далик В., Коханець Д., Зелик Р. Стратегія розвитку молочних підприємств в Україні на прикладі «Молочного альянсу». Академічні візії. 2025. №44. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15863666>
4. Скопенко Н., Северина І., Кириченко О. Вплив діджиталізації на функціонування українських компаній харчової промисловості в умовах сучасних викликів. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 46-57. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.3.46

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

**Соломенко А.О.**

*Національний університет харчових технологій*

Повномасштабне військове вторгнення росії на територію України створило безпрецедентні виклики для національної економіки і кожного окремого суб'єкта господарювання. Підприємства опинилися перед прямою загрозою втрати матеріальних активів, розривом логістичних ланцюгів, кадрового дефіциту, а також катастрофічним зниженням попиту. В цих умовах традиційні моделі управління та класичні теорії економічної стабільності, орієнтовані на ринкову рівновагу і максимізацію прибутку, виявилися недієздатними.

Сукупність усіх підходів до трактування дефініції «економічна стабільність» можна розподілити на наступні категорії [4, с. 178-179]:

1. Економічна стабільність підприємства як внутрішній потенціал підприємства, здатний забезпечити протистояння зовнішнім чинникам.

2. Економічна стабільність підприємства як рівноважний стан функціонування.

Економічну стабільність розглядають як стан фінансової рівноваги, що характеризується платоспроможністю, рентабельністю, фінансовою незалежністю і здатністю генерувати прибуток у довгостроковій перспективі [5, с. 146]. І хоча дана модель ефективна в умовах ринкової невизначеності, але виявляється недостатньою в умовах війни, в яких домінують екзистенційні загрози.

В умовах воєнного стану поняття стабільності було трансформовано. Ключовими стають нефінансові показники і нові управлінські категорії, серед яких можна виділити [1; 3]:

- стійкість, яка характеризує здатність підприємства витримувати шоківий вплив, компенсувати збитки, швидко відновлювати базові операційні функції тощо;

- адаптивність, що відображає здатність гнучко змінювати бізнес-модель, процеси, географію і асортимент продукції у відповідь на зміни зовнішнього середовища;

- операційну безперервність, тобто, забезпечення функціонування критичних бізнес-процесів навіть за умов часткового руйнування активів чи логістичних зв'язків.

Таким чином, економічна стабільність в умовах війни – це не про максимізацію прибутку, а про мінімізацію ризиків та збереження життєздатності бізнес-системи. В таких умовах пріоритетом стає не рентабельність, а ліквідність, збереження ключових активів і людського капіталу.

Для забезпечення ефективного управління та збереження життєздатності бізнесу в умовах повномасштабної війни, першочерговим завданням стає точна ідентифікація загроз, а також впровадження адаптаційних механізмів і стратегій кризового менеджменту. Серед ключових дестабілізуючих чинників слід виділити фізичне руйнування або пошкодження активів. Не менш критичним є логістичні ризики, спричинені блокуванням морських портів, підвищення цін на паливо, високими ризиками для транспортних засобів та нестачею водіїв. Все це ускладнює переміщення товарів та сировини. Війна також призводить до значної втрати людського капіталу через масову внутрішню та зовнішню міграцію населення, триваючу мобілізацію ключових фахівців до лав ЗСУ. Варто відмітити й психологічну травматизацію, демотивацію персоналу, які знижують продуктивність та ефективність праці. Крім того, викликами для українського бізнесу стає фінансова дестабілізація, яка проявляється у валютних коливаннях, обмеженій доступності кредитних ресурсів та інфляції витрат. Вони ускладнюють планування і виконання фінансових зобов'язань [1; 3].

Для протидії цим безпрецедентним викликам український бізнес демонструє надзвичайний рівень адаптивності, застосовуючи комплекс стратегій виживання. Однією із таких стратегій є релокація бізнесу.

Паралельно відбувається диверсифікація логістики, яка передбачає термінову перебудову всіх ланцюгів постачання. У сфері управління персоналом стало застосовуватись: гнучке управління, яке включає масове впровадження дистанційної роботи там, де це можливо; розробку програм психологічної підтримки; надання допомоги співробітникам та їхнім сім'ям з релокацією тощо.

Подальша ж економічна стабільність у післявоєнний період вимагатиме переходу від реактивного виживання до проактивної відбудови. Стратегія виживання має змінитися стратегією інноваційного розвитку за принципом «Build Back Better». Вона означає не просто відбудову зруйнованого, а якісну модернізацію з акцентом на діджиталізації та енергоефективності.

Ключовими викликами та водночас пріоритетами післявоєнного періоду стануть реінтеграція людського капіталу (ветеранів та біженців), залучення інвестицій від закордонних партнерів. Але реалізація даних кроків буде можливою лише при впровадженні високих стандартів прозорості, корпоративного управління, врахуванням найвищих стандартів енергоефективності та екологічності [2, с. 15]. Саме тому подальші наукові дослідження мають бути зосереджені на розробці секторальних моделей забезпечення стабільності.

#### Список використаних джерел

1. Беліменко І.О., Блакита Г.В. Економічна стійкість підприємства в умовах війни. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 1(54). С. 17-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-54-2>.
2. Воронкова В.Г., Ніколаєнко Є.А. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1(16). С. 9–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-2>.
3. Сіренко О.В., Іллічов О.В. Особливості управління економічною стійкістю підприємства в умовах війни та євроінтеграції. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2(17). С. 314–318. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-51>.
4. Степаненко Т. Економічна стабільність підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 9(109). С. 178-181. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-37>.
5. Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 145–151. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-19>.

*Науковий керівник – доц. Михайлик О.М.*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ**

**Супрун О.О.**

*Національний університет харчових технологій*

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом до інноваційної моделі, де ключову роль відіграють новітні технології, наукові розробки та високий рівень організації виробничих процесів. Особливої актуальності це набуває у харчовій промисловості, адже саме вона безпосередньо впливає на якість життя населення, продовольчу безпеку держави та конкурентоспроможність національної економіки. Використання інноваційних технологій у виробництві продуктів харчування дає змогу підвищити ефективність виробництва, покращити якісні характеристики продукції, забезпечити її безпечність і зберегти природні ресурси.

Інноваційний розвиток у харчовій галузі передбачає не лише впровадження нових технологічних процесів, але й формування цілісної системи управління, що охоплює модернізацію обладнання, удосконалення бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток науково-дослідної бази та впровадження принципів сталого розвитку [2].

Сучасні підприємства харчової галузі дедалі активніше орієнтуються на принципи інноваційного менеджменту, автоматизацію технологічних процесів, цифровий моніторинг показників якості та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню енергоспоживання та мінімізації негативного впливу на довкілля.

Особливої актуальності інноваційні процеси набувають у провідних підгалузях харчової промисловості – молочній, м'ясній та хлібопекарській. Кожна з них має власні напрями розвитку, які визначаються особливостями сировинної бази, технологічними вимогами, споживчими тенденціями та рівнем науково-технічного забезпечення.

Таким чином, інноваційна діяльність у харчовій промисловості має комплексний характер і охоплює технічні, технологічні, організаційні та наукові аспекти. Вона спрямована на створення високоякісних, безпечних та конкурентоспроможних продуктів, здатних задовольнити сучасні потреби споживачів і забезпечити сталий розвиток галузі.

У таблиці 1 систематизовано основні напрями впровадження інноваційних технологій у різних секторах харчової промисловості, їхній зміст та очікувані результати реалізації.

Інноваційні технології, упроваджені в харчовій промисловості, відіграють ключову роль у формуванні сучасних стандартів якості продукції та ефективності виробничих процесів. Завдяки автоматизації, цифровому

моніторингу, використанню високотехнологічного обладнання та біотехнологічних рішень підприємства отримують можливість значно підвищити безпечність і поживну цінність харчових продуктів. Зокрема, сучасні системи контролю забезпечують точне дотримання технологічних параметрів, що мінімізує ризики помилок і покращує стабільність результатів. Новітні методи очищення, охолодження та переробки сировини сприяють зниженню мікробіологічних ризиків, збереженню природних властивостей продукції та подовженню строків її зберігання [1].

*Таблиця 1*

**Основні напрями впровадження інноваційних технологій у різних галузях харчової промисловості**

<b>Галузь</b>	<b>Технологія</b>	<b>Суть технології</b>	<b>Основний результат</b>
<b>Молочна</b>	Автоматизовані системи контролю	Комп'ютерний контроль параметрів виробництва	Стабільна якість, менший вплив людського фактору
	Мембранні фільтраційні системи	Глибоке очищення молока від мікроорганізмів	Краща безпека та довший термін зберігання
	Інтелектуальні охолоджувальні установки	Швидке охолодження для запобігання розвитку бактерій	Збереження свіжості й поживної цінності
<b>М'ясна</b>	Натуральні функціональні добавки	Додавання рослинних білків, вітамінів і мінералів	Підвищення поживної цінності м'ясних виробів
	Функціональні м'ясні продукти	Збагачення Омега-3, клітковиною, мікроелементами	Підтримка здорового харчування
	Комбінування сировини	Використання рослинних компонентів у фаршах	Менша собівартість, краща текстура
<b>Хлібопекарська</b>	Нетрадиційна рослинна сировина	Додавання льону, амаранту, сої, пророщених зерен	Підвищення харчової цінності хліба
	Дієтичний та профілактичний хліб	Додавання висівок, меду, фруктози, горіхів	Розширення асортименту корисних виробів
	Ферментні препарати	Поліпшення структури та об'єму тіста	Краща якість та свіжість продукції

*Джерело : побудовано автором*

Крім підвищення якості та безпечності, інновації позитивно впливають на економічну складову роботи підприємств. Використання енергоощадного обладнання, оптимізація рецептур, впровадження комбінованих технологій та ресурсозберігаючих процесів дають змогу зменшити витрати на виробництво, підвищити рентабельність і ефективність використання сировини. Це, у свою чергу, сприяє формуванню конкурентних переваг на внутрішньому й міжнародному ринках.

Не менш важливим є екологічний ефект. Багато інноваційних рішень спрямовані на зниження негативного впливу на довкілля, скорочення обсягів відходів, економію водних та енергетичних ресурсів.

#### **Список використаних джерел**

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

2. Інноваційні технології виробництва продукції та надання послуг [Електронний ресурс] : конспект лекцій / С. М. Логвінков, І. М. Літ вінова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 95 с.

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ДО 2027 РОКУ: ВИКЛИКИ ТА ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДЛЯ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Трач С.В.**

*Національний університет харчових технологій*

Забезпечення продовольчої безпеки є однією з ключових державних пріоритетних політик, спрямованих на зміцнення національної економічної стабільності, підвищення якості життя населення та підтримання соціальної стійкості країни. В умовах затяжної воєнної агресії проти України, трансформацій глобальних торговельних ланцюгів, нестабільності ринкової кон'юнктури та волатильності цін на продовольчі ресурси питання зміцнення продовольчої безпеки держави набуває підвищеної актуальності. Стратегія продовольчої безпеки України до 2027 року є комплексним державним документом, спрямованим на модернізацію агропродовольчого сектору, захист національних ресурсів, підвищення ефективності харчової промисловості та збільшення її стійкості до зовнішніх викликів.

Розпорядженням КМУ № 684-р від 23.07.2024 затверджено Стратегію продовольчої безпеки до 2027 р.

Стратегія ґрунтується на системному підході до розвитку продовольчого ринку та враховує європейські принципи забезпечення якості, безпечності, простежуваності та відкритості ринку, визначаючи такі ключові цілі [1]:

- формування стійкого та економічно ефективного агропродовольчого виробництва;
- зміцнення внутрішньої та зовнішньої продовольчої безпеки;
- підвищення якості контролю за безпечністю харчових продуктів;
- розвитку інфраструктури агропродовольчих ринків;
- посилення інноваційності та цифровізації харчової промисловості.

У концептуальній основі Стратегії закладено поєднання економічних, соціальних, технологічних та регуляторних механізмів розвитку. Це дозволяє розглядати продовольчу безпеку не як статичний стан, а як динамічну систему, чутливу до зовнішніх загроз і здатну адаптуватися до них.

Стан харчової промисловості України визначається впливом воєнних дій, обмеженістю сировинної бази в окремих регіонах, зростанням інфляційних та енергетичних витрат, ускладненням доступу до міжнародних ринків. Це підсилює ризики і загрози, що потребують державної підтримки та структурної модернізації.

*Таблиця 1*

**Основні виклики для реалізації Стратегії продовольчої безпеки до 2027 р.**

<b>Група ризиків</b>	<b>Конкретні прояви</b>	<b>Наслідки для харчової промисловості</b>
Економічні	Інфляція, нестабільність валютного курсу, скорочення інвестицій	Зростання собівартості, зниження рентабельності та інноваційної активності
Логістичні	Руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів	Підвищення логістичних витрат, втрата зовнішніх ринків
Сировинні	Тимчасова втрата доступу до земель і потужностей	Дефіцит сировини, зниження обсягів виробництва
Стандартизаційні	Потреба у гармонізації із системами ЄС	Необхідність модернізації виробництва та лабораторних систем
Соціальні	Зниження купівельної спроможності населення	Переорієнтація виробників на продукти нижчої цінової категорії

*Джерело: складено автором на основі [1].*

Поряд із практичними викликами існують і проблеми нормативно-правового та інституційного характеру. До ключових належать:

- необхідність прискорення гармонізації норм продовольчої безпеки з директивами ЄС;
- дефіцит державних програм фінансового стимулювання модернізації харчових підприємств;
- недостатній розвиток інфраструктури аграрного страхування;
- складність доступу малих виробників до інвестиційних ресурсів;
- повільні темпи впровадження інноваційної моделі державного регулювання.

Подолання цих викликів визначає умови успішної реалізації Стратегії до 2027 року.

Таблиця 2

**Очікувані результати реалізації Стратегії у харчовій промисловості**

<b>Напрямок</b>	<b>Очікувані зміни</b>	<b>Інструменти реалізації</b>
Економіка	Зростання продуктивності та експорту	Інвестиції, держпрограми підтримки, модернізація виробництва
Технології	Автоматизація та цифровізація процесів	Індустрія 4.0, електронна простежуваність
Безпечність	Посилення контролю та гармонізація з ЄС	НАССР, міжнародна сертифікація
Ринок	Інтеграція у зовнішні ланцюги постачання	Логістична модернізація, вихід на нові ринки
Соціальна сфера	Зростання якості життя населення	Підвищення доступності та якості харчових продуктів

*Джерело: складено автором на основі [1].*

Реалізація Стратегії продовольчої безпеки України до 2027 року виступає ключовим елементом зміцнення економічної стійкості держави, її продовольчої незалежності та конкурентоспроможності харчової промисловості. В умовах війни та трансформацій глобальних ринків актуалізується потреба у модернізації виробництва, гармонізації регуляторних стандартів, цифровізації систем контролю, розвитку інфраструктури та забезпеченні інвестиційної підтримки підприємств.

Очікувані результати реалізації стратегії передбачають підвищення технологічного рівня галузі, розвиток експорту, зміцнення внутрішнього ринку, підвищення якості продукції та створення умов для інтеграції у світову продовольчу систему. За умови ефективного управління ризиками та координації дій між державою та бізнесом харчова промисловість може стати однією з ключових опор економічного відновлення України у післявоєнний період.

**Список використаних джерел**

1. Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації. Розпорядження КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/684-2024-%2525D1%252580#Text>.

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

**СУЧАСНІ ТRENДИ ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА  
ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНЕ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Удовенко А.**

*Національний університет харчових технологій*

Ситуація у світі починаючи з 2000 року, що характеризувалася ознаками VUCA, поставила перед стратегічним управлінням завдання відмовитися від

жорсткого довгострокового планування та впроваджувати гнучкість. Подальша ескаляція ризиків через пандемію та геополітичні конфлікти зумовила появу концепції BANI, яка вимагає від підприємств надзвичайної стійкості та нелінійного стратегічного мислення. Синтезом цих викликів у бізнес-середовищі є акронім DEST, який безпосередньо трансформує архітектуру стратегічних рішень на рівні підприємства.

VUCA – це абревіатура англійських слів: volatility (мінливість, нестійкість) унеможливає статичне прогнозування та вимагає сценарного планування у стратегії; uncertainty (непевненість) ускладнює оцінку ризиків, що змушує стратегічне управління фокусуватися на управлінні знаннями та швидкому зборі даних; complexity (складність) вимагає системного підходу та децентралізації повноважень у стратегічному прийнятті рішень; ambiguity (невизначеність) ускладнює процес забезпечення інформацією прийняття стратегічних рішень. Вперше термінологія VUCA була описана в 1985 році американськими економістами і професорами Ворреном Беннісом та Бертом Ханусом [1]. Надалі вона була використана американськими військовими як реакція США на розпад СРСР. Фінансова криза 2008 року також загострювала увагу до VUCA-термінів.

Професор Каліфорнійського університету Жеймс Кассіо запропонував новий термін – BANI описуючи сучасну ситуацію, коли обставини не просто нестабільні, а хаотичні, коли результати не можна передбачати, бо вони несподівані [2]. Запропоноване скорочення розшифровується наступним чином: brittle (крихкий), тобто будь-які звичні процеси, події, системи можуть зруйнуватися у будь-який час і з огляду на це стратегія підприємства повинна акцентувати на організаційній стійкості та планах безперервності діяльності; anxious (стурбований) означає втрату поняття надійності та захищеності у всьому світі; неспокій, тривога, страх стають причиною втрати можливостей; вимагає від стратегічних лідерів зосередження на збереженні психологічного капіталу та довіри всередині команди, оскільки страх знижує здатність до інновацій; onlinear (нелінійний) означає неможливість встановити чіткі причинно-наслідкові зв'язки, події, що відбуваються у будь-якій сфері, здійснюють системний вплив на усі процеси в економіці і суспільстві; incomprehensible (незбагнений) унеможливлення повного розуміння того, що відбувається.

Синтезом і узагальненням ключових трендів і викликів, які обговорюються в сучасному бізнес-середовищі, в консалтинговій галузі, на економічних форумах, а також у працях футурологів та експертів з інновацій є акронім DEST. Існують різні інтерпретації абревіатури DEST, але для економічного використовується саме розшифровка Disruptive, Exponential, Start-up, Transparent що позначає руйнівний (Disruptive), показовий (Exponential), стартаповий (Start-up) та прозорий (Transparent) характер ділового середовища. Через руйнівні технології компанії мусять переглядати свої інвестиції. Експоненційні зміни вимагають швидких прогнозів. Стартапи

змінюють правила гри на ринку. Прозорість вимагає відкритості у фінансових звітах.

Умови DEST істотно змінюють процес обґрунтування стратегічних рішень:

1) руйнівний (Disruptive) вплив вимагає стратегічної спритності, постійного перегляду бізнес-моделей та готовності до списання застарілих інвестицій

2) показовий (Exponential) вплив вимагає динамічного стратегічного прогнозування та механізмів швидкого масштабування успішних ініціатив.

3) стартаповий (Start-up) вплив вимагає стратегічної культури інновацій, децентралізації прийняття рішень та Lean-підходу в управлінні ресурсами.

4) прозорий (Transparent) вимагає стратегічної інтеграції ESG-факторів у місію та цілі, а також відкритості у фінансових звітах як елементу нефінансової стратегії. Тобто включення набору екологічних, соціальних та управлінських показників, які використовуються інвесторами та зацікавленими сторонами для оцінки того, наскільки компанія відповідає принципам сталого розвитку та соціальної відповідальності

#### **Список використаних джерел**

1. Bennis W., Nanus B. Leaders: Strategies for Taking Charge. HarperCollins. 2003. 256р.

2. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Medium. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 11.11.2025).

*Науковий керівник – доц. Басюк Т.П.*

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СТРАТЕГІЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ І ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Хоменко А.В.**

*Національний університет харчових технологій*

Підприємства харчової промисловості функціонують у динамічному ринковому середовищі, що характеризується нестабільністю попиту, змінами смакових уподобань споживачів, загостренням конкуренції та впливом зовнішніх ризиків – інфляції, зміни валютних курсів, логістичних обмежень. За таких умов диверсифікація є однією з провідних стратегій забезпечення стійкості та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємств харчової промисловості є однією з ключових стратегій розвитку в умовах сучасного динамічного ринкового середовища. Галузь харчової промисловості зазнає постійного

впливу низки внутрішніх та зовнішніх чинників: коливання попиту, зміна вподобань споживачів, зростання конкуренції як на національному, так і на міжнародному рівні, логістичні обмеження, зростання вартості сировини та енергоресурсів. У таких умовах підприємства змушені формувати гнучкі та адаптивні стратегії, серед яких диверсифікація є найбільш ефективним шляхом зменшення ризиків і підвищення результативності роботи.

Варто зазначити, що диверсифікація – це стратегія розвитку бізнесу, що передбачає розширення діяльності за рахунок запуску нових продуктів, послуг або виходу на нові ринки [3]. Для харчової промисловості це означає не лише оновлення асортименту, але й вихід у суміжні сфери агропромислового комплексу, створення нових каналів збуту, впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації виробництва та логістики. Диверсифікація дозволяє підприємству не залежати від одного виду товару, що особливо важливо в умовах нестабільності ринків та високої конкуренції.

Види диверсифікації у харчовій промисловості є різноманітними та охоплюють широкий спектр рішень. Продуктова диверсифікація передбачає створення нових лінійок товарів: органічної продукції, дієтичних продуктів, безлактозних та безглютенних альтернатив, функціональних напоїв та страв швидкого приготування. Ринкова диверсифікація забезпечує підприємству можливість виходу у нові сегменти – наприклад, мережі HoReCa, онлайн-продажі, міжнародні ринки [3].

Технологічна диверсифікація полягає у впровадженні інновацій у сфері виробництва та пакування, удосконаленні системи контролю якості, автоматизації виробничих процесів. Вертикальна диверсифікація передбачає інтеграцію з постачальниками сировини або торговельними мережами для стабільності поставок та оптимізації витрат. Горизонтальна диверсифікація, у свою чергу, дає змогу підприємству розширити виробництво споріднених продуктів для збільшення частки ринку та залучення нових споживачів [2].

Значення диверсифікації для мінімізації ризиків є особливо вагомим, адже вона дозволяє підприємству зменшити залежність від окремих сегментів ринку або від одного виду продукції. Особливо актуально для підприємств харчової галузі, де попит може значно коливатися залежно від сезонності, змін у доходах населення, тенденції здорового харчування чи логістичних проблем. Завдяки диверсифікації компанія отримує змогу розподіляти ризики між різними напрямками діяльності, а також компенсувати можливі втрати в одному сегменті за рахунок успіхів в іншому. Такий підхід підвищує стійкість підприємства до кризових явищ та забезпечує його довгострокову стабільність.

Впровадження диверсифікації позитивно впливає на ефективність підприємства. Розширення асортименту або вихід на нові ринки сприяє збільшенню обсягів реалізації, що, у свою чергу, веде до зростання прибутку та підвищення фінансової стабільності. Оптимізація використання виробничих потужностей дозволяє зменшити собівартість продукції, а інноваційні технології підвищують якість та конкурентоспроможність товарів. Крім того,

диверсифікація сприяє формуванню сильного бренду, що підвищує довіру споживачів та зміцнює позиції підприємства на ринку [1].

В Україні вже існують успішні приклади диверсифікації у харчовій промисловості. Багато підприємств впроваджують виробництво органічних товарів, що відповідає сучасним екологічним трендам, розширюють мережі онлайн-продажів, створюють власні торгові марки для роздрібних мереж, розробляють інноваційні продукти, орієнтовані на потреби здорового харчування. Деякі компанії інтегруються з аграрними господарствами для забезпечення стабільної сировинної бази, інші – запускають виробництво готових страв та напівфабрикатів, що користуються високим попитом у споживачів.

Разом із тим диверсифікація супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем можна виділити значні інвестиційні витрати, необхідність глибоких маркетингових досліджень, складність адаптації технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів та високі вимоги до сертифікації на міжнародних ринках. Невдале стратегічне планування може призвести до перевантаження підприємства та зниження ефективності його роботи.

У підсумку, диверсифікація діяльності є потужним стратегічним інструментом, який дозволяє підприємствам харчової промисловості мінімізувати ризики, адаптуватися до ринкових змін, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток. Для її успішної реалізації підприємствам необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає інноваційні рішення, стратегічне планування, інвестиційний аналіз, маркетингові дослідження та ефективну систему управління ризиками.

#### **Список використаних джерел**

1. Безтелесна Л.І., Буткевич В.О. Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування (серія «Економічні науки»)*. 2023. Т. 4, № 104. С. 75-86. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve420236>.
2. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
3. Ісачков М.Ю. Доцільність застосування різних стратегій диверсифікації на підприємствах України. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*. С. 543-548. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14093/1/-сачков.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).

*Науковий керівник – доц. Михайлик О.М.*

# 2

## СЕКЦІЯ

**РЕСУРСНЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ  
ТА ПЕРЕРОБНОЇ  
ГАЛУЗЕЙ АПК**

## **ENTERPRISE PERSONNEL AND THE EFFECTIVENESS OF THEIR USING THE EXAMPLE OF REOTAN LLC**

**Balan O.D., Associate Professor of Economics  
Sobolevskyi O.Y.**

*National University of Life and Environmental Sciences  
of Ukraine*

The personnel of the enterprise should be perceived as a complex economic resource, which includes intellectual potential, motivational factors and social characteristics, and which directly affects the financial and organizational results of the enterprise. This approach allows us to consider personnel as an economic category capable of creating added value and ensuring the achievement of strategic and operational goals. Enterprise personnel is a key resource determining production efficiency, competitiveness, and organizational resilience. Labor efficiency directly affects production costs, profitability, and adaptability to external shocks, particularly for industrial enterprises under crises such as COVID-19 and the war in Ukraine [1, p.7; 2, p.8]. Using the example of REOTAN LLC, which specializes in the production of sunflower oil and the sale of related seed processing products, it is possible to investigate the specifics of staffing the production process and propose measures to increase the efficiency of personnel use.

The purpose of the research of the master's qualification work is a comprehensive assessment of the staffing and efficiency of the company "REOTAN" with a comparison with national and international standards (EU, USA, China). The scientific novelty lies in the integration of analysis at the enterprise level with international benchmarking, taking into account the impact of the war on labor productivity and working hours, as well as the development of practical recommendations for personnel management and operational activities.

A combined approach was applied:

1. Statistical analysis of personnel numbers and composition;
2. Calculation of labor productivity indicators (output per employee and per hour, working time utilization coefficient);
3. Comparative analysis of international benchmarks (Eurostat, 2024, p.10; BLS, 2024, p.12; NBS China, 2024, p.15);
4. Economic-mathematical modeling of potential labor-time savings and cost reduction.

Labor productivity at the studied enterprise, LLC «REOTAN» in 2022 decreased by almost 18% due to a full-scale war and loss of working time. In 2023-2024, there was a partial recovery to 12%, which can be associated with the adaptation of production processes and partial automation. The efficiency of using personnel of enterprises in Ukraine compared to international indicators demonstrates that the technological level and motivational systems significantly affect the effectiveness of the studied indicator. The average coefficient of working

time utilization at the studied enterprise in 2024 is 0.78, which is lower than world indicators (0.85–0.9) due to downtime and supply disruptions [6, p.12].

Practical Recommendations:

1. Workplace and process optimization – increases output per employee by 5–8% (Eurostat, 2024, p.10);
2. Implementation of motivation systems – bonuses and flexible schedules increase productivity by 7–10% (OECD, 2024, p.8);
3. Automation of production processes – reduces routine time, increases productivity by 10–15% (BLS, 2024, p.12);
4. Crisis management and planning – minimizes downtime and personnel losses.

A comprehensive approach to personnel assessment and effective use of working time allows to increase productivity and form scientifically based recommendations for other industrial processing enterprises of Ukraine and countries with similar conditions to the studied enterprise «REOTAN» LLC. The implementation of the proposed measures increases the competitiveness and economic sustainability of the enterprise.

Therefore, a systematic analysis of the status of personnel, indicators of their productivity and motivation mechanisms has practical significance for increasing the effectiveness of the enterprise.

### References

1. ILO (2024). World Employment and Social Outlook. Geneva: International Labour Organization, p.7.  
URL:[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@instit/documents/publication/wcms\\_908142.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@instit/documents/publication/wcms_908142.pdf)
2. OECD (2024). Labour Market Trends in OECD Countries. Paris: OECD Publishing, p.8.  
URL:[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-employment-outlook-2024\\_abc8ad82/ac8b3538-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-employment-outlook-2024_abc8ad82/ac8b3538-en.pdf)
3. Eurostat (2024). Employment and Productivity Statistics in Europe. Luxembourg: Eurostat, p.10.
4. BLS (2024). Labor Productivity and Costs. Washington, DC: Bureau of Labor Statistics, p.12.
5. NBS China (2024). China Statistical Yearbook. Beijing: National Bureau of Statistics, p.15.
6. State Statistics Service of Ukraine (2024). Statistical Bulletin on Industry and Employment. Kyiv, p.12.  
URL:[https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/07/zb\\_Ukraine%20in%20figures\\_20e.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_20e.pdf)

## **ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ ВИРОЩУВАННЯ ЛИЧИНОК ЧОРНОЇ ЛЬВИНКИ ЯК АЛЬТЕРНАТИВИ РИБНОМУ БОРОШНУ**

**Вдовенко Н.М. докт. екон .наук**

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Заленська Є.А.**

*Державної установи «Методично-технологічний центр з аквакультури» Держрибагентства України*

Запровадження технологій замкнутого циклу вирощування личинок чорної львинки (*Hermetia illucens*) формує нову парадигму підвищення ефективності аграрних і переробних підприємств, орієнтованих на збалансований розвиток та ресурсну незалежність. Використання личинок як альтернативного джерела високопротеїнової сировини дозволяє підприємствам значно знизити залежність від імпортованого рибного борошна, стабілізувати собівартість продукції та мінімізувати коливання витрат, пов'язані з глобальною кон'юктурою ринку кормових інгредієнтів. Науково обґрунтовані підходи до оптимізації виробничих процесів у замкнутому циклі включають раціональне управління потоками органічної сировини, удосконалення біоконверсійних режимів, інтеграцію цифрових технологій моніторингу біомаси та впровадження автоматизованих систем контролю параметрів вирощування. Це забезпечує не лише підвищення продуктивності та якості кінцевого продукту, але й формує замкнуту модель циркулярної економіки, що передбачає безвідходність, відновлення ресурсів та екологічну нейтральність виробництва.

Застосування личинок чорної львинки у комбикормовій промисловості демонструє високий рівень економічної доцільності: протеїнова фракція відзначається оптимальним амінокислотним профілем, а жирова та біостимулююча компоненти підвищують конверсію кормів і сприяють зростанню продуктивності в аквакультурі та тваринництві. Таким чином, підприємства, що впроваджують технології інсектопротеїну, отримують конкурентні переваги завдяки зниженню операційних витрат, диверсифікації сировинної бази та підвищенню опірності до ринкових ризиків. Особливої уваги потребує аспект щодо формування інноваційних кластерів і виробничих альянсів між агропідприємствами, переробними комплексами, науковими установами та підприємствами з утилізації органічних відходів. Така кооперація відкриває можливість масштабування виробництва, стандартизації технологій та підвищення експортного потенціалу України на ринку інсектопротеїну, який демонструє поступовий темп зростання у світі.

Подальший розвиток технологій замкнутого циклу вирощування *Hermetia illucens* потребує вдосконалення інфраструктури підприємств через інтеграцію енергоефективних рішень, зокрема систем рекуперації тепла, локальних біогазових установок та сонячних модулів для забезпечення автономного енергоспоживання. Це дозволяє створити виробництво з мінімальним вуглецевим слідом, що відповідає вимогам «зеленої» трансформації та стандартам ЄС щодо сталості сільськогосподарських виробництв. З економічної точки зору, впровадження інсектотехнологій створює мультиплікативний ефект. По-перше, підприємства зменшують витрати на кормові компоненти на 20-40% залежно від структури раціону та масштабу виробництва. По-друге, утворення побічного продукту, а саме фрасу формує додатковий прибутковий напрям як високоякісне органічне добриво, що сприяє підвищенню родючості ґрунтів та зниженню витрат на мінеральні добрива. По-третє, підприємства отримують можливість диверсифікувати свою діяльність, створюючи нові сегменти ринку, такі як екологічні корми, біостимулятори, органомінеральні добрива чи продукти глибинної переробки інсектної сировини. Важливим є і соціально-економічний аспект. Технології вирощування чорної львинки дають змогу створювати робочі місця з високою доданою вартістю у сільських територіях, сприяти розвитку місцевого підприємництва та формувати нові компетентності у сфері біотехнологій і циркулярної економіки. Це сприяє посиленню економічної стійкості громад та створює можливості для інтеграції молодих фахівців у сучасні біоорієнтовані виробництва. Крім того, в умовах глобальної продовольчої нестабільності та обмеженості традиційних ресурсів інсектопротеїн розглядається як стратегічний резервний ресурс. Чорна львинка здатна переробляти широкий спектр органічних відходів від харчових решток до агропромислових залишків тим самим мінімізуючи екологічне навантаження та закриваючи критичні ланки ланцюга управління відходами. Це перетворює інсектні ферми на важливий елемент регіональних екосистем поводження з відходами й енергетичної безпеки. Перспективи розвитку ринку інсектопротеїну в Україні тісно пов'язані з формуванням нормативно-правової бази, гармонізованої з регламентами ЄС, зокрема щодо безпечності кормів, ветеринарного контролю та простежуваності виробництва [1]. Створення сприятливого регуляторного середовища відкриє доступ українських підприємств до європейського ринку, який уже демонструє високий попит на альтернативні білкові джерела.

Таким чином, застосування технологій замкнутого циклу вирощування личинок чорної львинки постає не лише як технологічна інновація, а як новітній напрям підвищення ефективності, конкурентоспроможності та екологічної незалежності українських аграрних і переробних підприємств у контексті глобальних викликів і переходу до циркулярної економіки.

#### **Список використаних джерел**

1. Vdovenko N.M., Korobova N.M. Methods of state regulation of agricultural sector in terms of the orientation of the economy to safety and quality standards. *Wspolraca Europejska*. 2015. № 3 (3). Vol. 3. С. 68–80.

2. Шарило Ю.Є., Вдовенко Н.М., Боярчук С.В., Герасимчук В.В., Коновалов Р.І. Інструментарій регулювання ринку кормів у контексті забезпечення конкурентоспроможності та розвитку сільських територій. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 216-227. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2022.02.216>

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ**

**Відейко С.Ю.**

*Національний університет харчових технологій*

У 2025 році мотивація персоналу залишається одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств. За даними НБУ (2024 рік), 63% роботодавців повідомляють про дефіцит кваліфікованих кадрів, що посилюється внаслідок масштабної трудової міграції: за оцінками Світового банку понад 4,6 млн українців працездатного віку залишаються за кордоном, а це близько 25% економічно активного населення.

У таких умовах стратегічного значення набуває баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами. Дослідження ILO у 2024 році показує, що компанії, які активно використовують нематеріальну мотивацію, досягають зростання продуктивності на 20-25%. Водночас в Україні лише 32% роботодавців інвестують у професійний розвиток працівників, а програми психічного здоров'я впроваджені лише у 18% компаній.

Таким чином, у 2025 році підвищення продуктивності праці безпосередньо залежить від розширення систем нематеріальної мотивації, підтримки професійного розвитку, а також впровадження програм добробуту й ментального здоров'я працівників.

Дистанційна зайнятість продовжує зростати, особливо в ІТ та логістиці. За даними НБУ (2024 р.), конкуренція за робочі місця у західних регіонах збільшилася на 15-20%, тоді як у промислових областях спостерігається нестача працівників. Водночас низький рівень заробітних плат, обмежена система перекваліфікації та слабкий розвиток професійної освіти поглиблюють дисбаланси: лише 12% громадян у 2024 році проходили навчання або підвищення кваліфікації (Мінекономіки, 2024 р.).

На основі отриманих даних [5], 31,7% роботодавців заявили, що мали труднощі при підборі персоналу в 2024 році. Частка роботодавців за розміром підприємств, що відчували проблеми з кадрами, розподілилась наступним чином: найбільший відсоток роботодавців, які мали труднощі з підбором персоналу, серед великих роботодавців (чисельність понад 250 осіб) – 56,5%, а найменше роботодавців з числа мікропідприємств (до 9 осіб) відчували труднощі з наймом працівників – 23,8%. Ключовими проблемами, з якими

стикаються роботодавці під час набору персоналу, є: дефіцит кадрів – 39,2%, мобілізація – 25,5%, завищені очікування щодо зарплати – 14,7%, недостатня кваліфікація претендентів – 14,2%, ризики, пов'язані з розташуванням підприємств (небезпека через війну) – 3,0%, відсутність документів у кандидатів (втрачені документи) – 2,8%. Ринок праці стикається з серйозною проблемою – нестачею кваліфікованих працівників. Для подолання кадрових труднощів важливо зосередитися на стимулюванні повернення робочої сили, перекваліфікації та підтримці підприємств у зонах ризику. Ситуація ускладнюється мобілізацією чоловіків. Тому роботодавці все частіше звертають увагу на жінок, як ключовий ресурс для подолання кадрового дефіциту, навіть для професій, які раніш вважались умовно чоловічими. Серед роботодавців, які планують найм працівників у 2025 р., 57,1% готові працевлаштовувати жінок на умовно чоловічі професії. Роботодавці для заповнення прогалин ринку праці, де бракує кваліфікованих кадрів, також розглядають можливість залучення іноземних працівників. Як свідчать результати дослідження, 14,9% роботодавців з числа тих, хто планує прийом працівників у 2025 р., готові залучити до роботи іноземних працівників [5].

Отже, вирівнювання ситуації на ринку праці потребує модернізації професійної освіти, розвитку програм повернення фахівців з-за кордону та запровадження гнучких регіональних політик зайнятості.

У 2025 році управління людським капіталом стає визначальним чинником розвитку вітчизняних підприємств. За даними UNDP (2024 р.), чисельність працездатного населення зменшилася на 16% порівняно з 2020 роком. Лише 39% працівників володіють базовими цифровими навичками (European Commission, 2024), що ускладнює трансформацію бізнесу [2].

Опитування Європейської Бізнес Асоціації (2024 р.) демонструє, що 52% роботодавців незадоволені підготовкою кадрів. У відповідь на ці виклики підприємства активніше впроваджують цифрові HR-рішення: у 2024-2025 роках це зробили 27% компаній (EBA, 2024 р.).

Ефективне управління людським капіталом передбачає розвиток систем навчання дорослих, створення умов для кар'єрного зростання, підтримку психічного здоров'я та формування інклюзивного робочого середовища. У 2025 році інвестиції в розвиток компетенцій та цифровізацію HR-процесів стають ключем до підвищення стійкості підприємств.

У 2024 році ВООЗ офіційно визнала емоційне вигорання професійним феноменом, що безпосередньо впливає на ефективність праці. За даними McKinsey (2024 р.), через стрес та вигорання підприємства втрачають 10-15% продуктивності. МОЗ України повідомляє, що 56% українських працівників відчувають хронічну втоми та симптоми професійного виснаження [3].

Високий рівень емоційного вигорання суттєво збільшує плинність кадрів: згідно з Deloitte (2024), у таких компаніях вона зростає на 23-28%, що призводить до підвищення витрат на рекрутинг, адаптацію, навчання та лікарняні [2].

Попри значні ризики, програми підтримки психічного здоров'я діють лише у 18% українських компаній. Отже, у 2025 році пріоритетним завданням є запровадження комплексних систем профілактики вигорання, гнучких форм зайнятості, програм психологічної підтримки та створення безпечних умов праці.

#### **Список використаних джерел**

1. Річний звіт 2024 Національного банку України (НБУ). URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2024.pdf?v=13](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13)
2. Employment, mobility and labour market dynamics in Ukraine : Employment, mobility and labour market dynamics in Ukraine Global data institute displactment tracking matrix. November 2024 року URL: <https://surli.cc/fpgegv>
3. World Employment and Social Outlook. Trends 2024. ILO Flagship Report. International Labour Organization. URL: <https://surl.li/wczreb>
4. План заходів на 2025-2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25.03.2025 № 374. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2025-p#Text>
5. Результати опитування роботодавців за 2024 рік. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey>

*Науковий керівник –проф. Данкевич А.Є.*

## **ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Давидчук М.С.**

*Національний університет харчових технологій*

Підвищення ефективності використання основного капіталу є одним із ключових чинників забезпечення стабільності розвитку підприємств харчової промисловості в умовах технологічних і економічних трансформацій. Основні засоби формують матеріальну базу виробництва, визначаючи рівень його технічної оснащеності, продуктивності праці та конкурентоспроможності. Для підприємств із безперервними технологічними циклами - хлібопекарських, молочних, м'ясопереробних - оптимальне використання основних засобів безпосередньо впливає на собівартість, прибутковість і якість продукції. Тому дослідження факторів, які забезпечують ефективну віддачу основних засобів, є надзвичайно актуальним.

У сучасних наукових підходах ефективність використання основних засобів розглядається як результат дії комплексу взаємопов'язаних факторів, що відображають технічний рівень, організацію виробництва, структуру активної частини капіталу та інтенсивність його використання [1; 2]. Для уникнення дублювання показників доцільно розмежовувати фактори за

рівнями впливу, концентруючись на керованих показниках, які піддаються кількісному виміру (табл. 1): ритмічність виробництва, технічна узгодженість потужностей, частка активної частини основних засобів, рівень їх оновлення та коефіцієнт використання виробничих потужностей.

Таблиця 1

**Характеристика факторів підвищення ефективності використання основного капіталу підприємств харчової промисловості**

Рівень	Факторна група	Приклади індикаторів	Механізм впливу	Управлінські важелі	Очікуваний ефект
1	Питома виробнича потужність на 1 грн активної частини	Частка прогресивного обладнання, середній термін експлуатації обладнання, коефіцієнт узгодженості потужностей	Підвищення технічного рівня й ліквідація «вузьких місць» збільшують потенційний випуск	Модернізація, балансування потужностей, скорочення простоїв	↑ Віддача основних засобів, ↓ Місткість основних засобів
1	Коефіцієнт використання виробничої потужності	Коефіцієнт ритмічності, рівень простоїв, час переналаджень	Зменшення втрат часу, стабільність завантаження	Lean-технології, календарне планування	↑ Випуск, ↓ Продуктивні втрати
1	Частка активної частини у структурі основного капіталу	Питома вага технологічного обладнання, коефіцієнти оновлення/ вибуття	Структурне оновлення збільшує «робочу» частину капіталу	Амортизаційна політика, планування	↑ Рентабельність, ↑ Капітало-віддача
2	Узгодженість потужностей між дільницями	Індекс узгодженості, коефіцієнт спряженості потужностей	Зменшення диспропорцій підвищує наскрізну ефективність	Вирівнювання вузьких місць, оптимізація структури	↑ Завантаження, ↑ Потенціал випуску
2	Рівень спеціалізації та серійності	Коефіцієнт серійності, широта номенклатури	Зниження різноманітності – зростання потоковості	Укрупнення серій, стандартизація процесів	↑ Продуктивність, ↓ Витрати
2	Організація ремонтів і ТО	Частка превентивних ремонтів, середній час простою	Скорочення аварій і зупинок	Планові графіки, КРІ підрядників	↑ Час безвідмовної роботи
2	Ритмічність виробництва	Коефіцієнт ритмічності, відхилення від графіка	Вирівнювання виробничого потоку, узгодження поставок і випуску	Планування, управління запасами	↑ Стабільність випуску, ↓ простої

*Джерело: складено автором на основі [1-3]*

Результати дослідження свідчать, що віддача основних засобів визначається трьома ключовими компонентами: питомою виробничою потужністю, коефіцієнтом її використання та часткою активної частини у загальному обсязі основних засобів. Зростання кожного з цих показників прямо підвищує ефективність використання капіталу. Водночас їх рівень формується під впливом організаційно-технічних факторів: узгодженості

потужностей між цехами, спеціалізації виробництва, ритмічності, якості технічного обслуговування та оновлення обладнання.

Одним із визначальних напрямів підвищення ефективності є ліквідація «вузьких місць» у технологічному процесі, що забезпечує збільшення обсягів виробництва без значних капіталовкладень. Важливими інтегральними показниками залишаються коефіцієнт узгодженості потужностей і коефіцієнт ритмічності, які відображають збалансованість між підрозділами, стабільність завантаження обладнання та послідовність технологічних етапів. Сукупність цих факторів визначає потенціал зростання віддачі основних засобів у харчовій промисловості.

Ефективне використання основних засобів у харчовій промисловості визначається збалансованим поєднанням технічних, організаційних та економічних факторів. Своєчасне оновлення обладнання, оптимізація структури активної частини, підвищення узгодженості потужностей і ритмічності виробництва сприяють зростанню віддачі та зниженню місткості основних засобів. Комплексна реалізація цих напрямів забезпечує підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в умовах сучасної економіки.

#### **Список використаних джерел**

1. Мостенська Т.Г., Ковтун О.А. Теоретичні підходи до управління основними засобами підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.94.

2. Сембай Н. Сучасні стратегії інноваційного бізнесу в системі харчової промисловості України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. №1. С. 285-289. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-43>.

3. Стец, І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №23. С.161-167. URL: [https://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23\\_2018\\_ukr/29.pdf](https://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf).

*Науковий керівник – доц. Михайлик О.М.*

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ**

**Ємцев В.І., докт. екон. наук**

**Ємцева Г.Ф.**

*Національний університет харчових технологій*

Основою збалансованого харчування населення є, передусім, рівень споживання продуктів тваринного походження, як основного джерела повноцінних білків. Проте, вітчизняне тваринництво, незважаючи на наявні сприятливі фактори розвитку, особливо скотарство, знаходиться у депресійному

стані, що дає підстави ставити питання не про його розвиток, а про його відродження. Саме відродження, тому що від цього залежить стан сировинної бази та рівень забезпеченості сировиною м'ясопереробних підприємств, а в кінцевому результаті, рівень збалансованого забезпечення населення продуктами тваринництва.

На початок 1991 р стадо ВРХ в Україні налічувало 24,6 млн голів, в тому числі у сільгосп підприємствах 21 млн голів [1]. Сільське господарство мало у своєму розпорядженні виробничі ланцюжки повного технологічного циклу: племінне тваринництво, кормову базу, тваринницькі ферми і далі передавало сировину на промислову переробку і виробництво готової продукції, яка поставлялася кінцевому споживачу.

*Таблиця 1*

**Динаміка поголів'я сільгосп тварин, виробництва та споживання м'яса в Україні**

	1990	2010	2015	2019	2021	2022	2023	2023/ 2010 рр. %
ВРХ, тис голів:	24623	4826	3884	3092	2874	2307	2233,6	48,34
Кількість поголів'я свиней, тис. голів	19427	7625	7373	7350	6109	5727	4948,3	29,47
Поголів'я птиці, млн гол	246,1	126,1	191,45	213,34	220,5	180,457	106,16	43,2
Виробництво м'яса (у забійній вазі), тис.т	4358	1663	2144	2322	2354	2477	2206,7	56,83
Виробництво м'яса на одну особу, кг/ люд рік	83,2	34	47	50,9	52,8	53,8	54,7	65,7

Станом на початок 2025 р сума прямих збитків завданих агропромислового комплексу України складає \$14,3 млрд [2]. При цьому, оцінка прямих збитків АПК включає: втрати сільськогосподарської техніки; втрата елеваторів та зерносховищ; пошкодження та руйнування меліоративних систем; втрати тваринництва від загибелі тварин та від забою тварин внаслідок неможливості їх утримання; втрати виробників багаторічних культур через пошкодження насаджень; втрати бджільництва; втрати факторів виробництва та готової продукції через їх пошкодження та крадіжки.

Обсяги забою ВРХ у господарствах усіх категорій 2024 р склали 469,7 тис. т, що на 3% більше проти 2023 р. Питома вага яловичини та телятини у

загальному обсязі виробництва м'яса в країні скоротилася відповідно з 43,5% до 12,2% [1,3].

Загальне скорочення поголів'я ВРХ склало близько 0,5 млн голів, а корів у промисловому секторі – понад 50 тис. корів. Загальний обсяг виробництва молока від молочних ферм впало на 7% (до 2,7 млн т), а в особистих господарствах населення - понад 18,6% (до 3,4 млн т) [1, 3].

Україна втратила близько 10 – 12% поголів'я свиней, до 5,0 – 5,2 млн голів наприкінці 2022 року. У 2023 р поголів'я залишалася на рівні 2022 р. Станом на середину 2024 р в Україні налічувалося близько 5,2 млн свиней, що на 1,5% більше, ніж роком раніше, хоча все ще на 3 – 4% менше, ніж до війни [1,3]. При цьому 66% поголів'я вирощувалось на агропідприємствах. Це свідчить про певне відродження галузі у безпечних регіонах.

На початок 2025 р поголів'я свійської птиці становило 186,4 млн голів, що на 0,9% більше, ніж у 2024 р. Сільгоспідприємства утримували 108,9 млн голів (58,4% від загального стада), а господарства населення – 77,5 млн голів (41,6%). Проти 2023 р підприємства збільшили поголів'я на 2,6%. Натомість господарства населення скоротили на 1,3%. Найбільше поголів'я свійської птиці зосереджено у Вінницькій (20%), Київській і Черкаській (по 12%), Дніпропетровській областях (11%) [2].

У структурі виробництва м'яса в 2024 р найбільш вагомою залишалась і постійно збільшується частка м'яса птиці – 56,75%. Питома вага свинини знизилась до 29,82%. Також має тенденцію до зменшення питома вага яловичини і телятини – 12,2% та інших видів м'яса – 1,2% у загальному обсязі виробництва м'яса [1,3].

Крім обмеженого попиту на продукцію підприємств м'ясопродуктового підкомплексу АПК України, на результативність їх діяльності також впливає постійне зростання цін на всі види ресурсів: комбікорми, ветпрепарати, збільшилася вартість обладнання та устаткування для ферм, зросли тарифи на газ і електроенергію, ціни на міңдобрива, ЗЗР, ПММ, мінімальна заробітна плата, розмір оплати за оренду паїв тощо.

В умовах значного зниження кількості населення, відбулось зростання обсягів експорту продукції тваринництва за цінами світового ринку, що провокує неконтрольоване зростання внутрішніх цін на продовольство та створює не лише ситуацію обмеженої доступності багатьох видів продукції тваринництва для багатьох верств населення, але й веде до зниження загального внутрішнього попиту, скорочення обсягів виробництва та вимушеного занепаду м'ясопереробних підприємств.

Виходячи з вищенаведеного впливає, що тваринництво в Україні останніх 30 років знаходиться у стані стагнації та глибокої депресії, демонструє падіння показників діяльності і без відчутної державної підтримки тваринництва неможливо забезпечити стабілізацію ситуації в цієї галузі. Державна підтримка, макроекономічна стабільність та закінчення війни є критичними факторами для відновлення тваринництва до довоєнного рівня і його подальшого розвитку.

### Список використаних джерел

1. Ємцев В.І, Ємцева Г.Ф. Моніторинг сучасного стану функціонування АПК в умовах війни та нестабільного економічного стану. *Наукове обґрунтування вдосконалення технології харчових продуктів нового покоління*: Колективна монографія / За ред. проф. Л.В. Баль-Прилипка. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 692 с. С. 10-121.
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2025 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/_Damages_Report.pdf)
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

## РЕГІОНАЛЬНІ ДИСПРОПОРЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

**Ларченко О.О.**

*Національний університет харчових технологій*

Ринок праці України є однією з ключових підсистем національної економіки, від якої залежить соціальна стабільність, рівень добробуту населення, динаміка економічного зростання та можливості формування людського капіталу [4]. У сучасних умовах його розвиток супроводжується глибокими трансформаціями, спричиненими поєднанням воєнних, економічних, демографічних, технологічних і соціальних чинників [2; 3]. Особливого значення при цьому набуває регіональний вимір ринку праці, адже саме на рівні окремих територій найбільш чітко проявляються диспропорції зайнятості, нерівномірність економічного розвитку, специфіка галузевої структури та відмінності у трудовому потенціалі населення [4].

У період 2015-2021 рр. ринок праці України поступово демонстрував ознаки стабілізації і відновлення після кризових явищ 2014 р. Відбулося помірне зростання рівня зайнятості, скорочення безробіття, підвищення середньої заробітної плати та розширення економічної активності у ряді регіонів. Проте ці процеси супроводжувалися помітними територіальними асиметріями: Київ та промислово розвинені області центру залишалися лідерами за рівнем зайнятості, обсягами роботодавців, тоді як периферійні, аграрні та демографічно старіючі регіони відзначалися нижчою економічною активністю й відтоком населення [4].

Особливої уваги потребує аналіз середньої заробітної плати, яка за 2015-2021 рр. зросла майже утричі. Водночас диспропорції у рівнях оплати праці між регіонами не лише не зменшилися, а подекуди поглибилися. Так, рівень заробітної плати у місті Києві у 2021 р. перевищував аналогічні показники окремих західних і північних областей у 1,7-2 рази. Це зумовлювало посилення

міграційних процесів: молодь та висококваліфіковані фахівці переміщувалися до великих міст, формуючи інтелектуальну концентрацію в обмеженій кількості центрів зростання і поглиблюючи трудодефіцит у периферійних регіонах [1].

Важливим чинником регіональної нерівності став феномен зовнішньої трудової міграції. У 2015-2021 рр. кількість громадян України, які тимчасово працювали за кордоном, коливалася від 2,5 до 3 млн осіб а за деякими оцінками сягала й значно більшого масштабу під час сезонних робіт [1]. Це створило додатковий дефіцит робочої сили у промисловості, будівництві, транспорті та аграрному секторі. Західні регіони, попри активний відтік населення, водночас отримували фінансові переваги у вигляді валютних переказів, що частково компенсувало втрати ринку праці.

Воєнний період 2022-2024 рр. радикально трансформував ринок праці України, посиливши існуючі диспропорції й створивши нові структурні виклики. Масова внутрішня й зовнішня міграція, мобілізація населення, руйнування підприємств та інфраструктури, релокація бізнесу у безпечніші регіони визначили нову конфігурацію зайнятості [2, 3]. Найбільш постраждали Донецька, Луганська, Херсонська, Запорізька та Миколаївська області, де рівень зайнятості у 2022 р. впав до критично низьких значень, а частка економічно активного населення скоротилася на десятки відсотків. У частині цих регіонів наразі неможливо отримати повні статистичні дані [2].

Суттєвим структурним чинником трансформацій стала цифровізація ринку праці й поширення дистанційних форм зайнятості. Багато компаній перейшли на віддалену роботу, що дозволило зменшити регіональні розриви та забезпечити доступ до трудових можливостей незалежно від місця проживання. Розвивається сектор гіг-роботи, фріланс, самозайнятість, створюючи нові формати зайнятості, потребуючи модернізації систем соціального захисту [5].

До сильних сторони регіональних ринків праці належать: високий рівень адаптивності населення, швидка реакція бізнесу на нові умови, здатність освітніх установ до адаптації навчальних програм та розвиток цифрової інфраструктури [3, 5]. Серед слабких сторін: значний тіньовий сектор, нерівномірна структура робочих місць, низький рівень інвестицій у депресивних регіонах, нерівний доступ до якісної освіти й медичних послуг [4]. Можливості розвитку пов'язані з активізацією міжнародної співпраці, програмами відбудови, європейськими ініціативами підтримки зайнятості, релокацією виробництв та модернізацією професійної освіти. Загрози включають подальшу депопуляцію східних територій, зростання трудового дефіциту, ризики довготривалого зниження інвестиційної активності, перспективи втрати висококваліфікованих кадрів [2, 3].

Таким чином, сучасний ринок праці України можна охарактеризувати як систему з високим рівнем регіональних диспропорцій, що формуються під впливом складних політичних, соціально-економічних та безпекових умов [2]. Для подолання цих дисбалансів необхідне впровадження стратегічної

державної політики, яка включатиме: стимулювання створення робочих місць у депресивних регіонах; підтримку релокованого бізнесу; розвиток інфраструктури зайнятості; модифікацію системи професійної перепідготовки; активізацію програм підтримки самозайнятості; цифровізацію процесів працевлаштування; гармонізацію законодавства з нормами ЄС та рекомендаціями МОП. Ефективне поєднання цих напрямів створить умови для поступового відновлення ринку праці, зменшення регіональної нерівності та формування стійкого економічного розвитку України в післявоєнний період [3].

### Список використаних джерел

1. Атаманюк Р.Ф. Вплив міграційних процесів на ринок праці в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці.*, 2024. № 2(20). С. 16–25.
2. Близнюк В.В., Яценко Л.Д. Ринок праці України в умовах війни. Riga, Latvia : *Baltija Publishing*, 2022. С.1106–1113.
3. Васильців Т.Г., Мульська О.П., Лупак Р.Л., Бідак В.Я. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки.*, 2022. № 67. С.43–48.
4. Павлюк Т.І., Ковальова А.А., Ніколайчук Н.П. Особливості ринку праці в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки.*, 2015. Вип. 8. С.876–881.
5. Сорока О.В., Кучерина О.І. Трансформація зайнятості в умовах цифровізації: перспективи та ризики. *Економіка та суспільство.*, 2024. Вип. 62.

*Науковий керівник – доц. Відоменко О.І.*

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЯКОСТІ ПОСТАЧАННЯ ПАКУВАЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ ТА ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ДЛЯ ПИВО- БЕЗАЛКОГОЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Мохненко А.О.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасній пиво-безалкогольній промисловості пакувальні матеріали, зокрема скляна тара та алюмінієві банки, відіграють не лише технологічну, а й стратегічну роль у формуванні операційних витрат і фінансових результатів підприємства. Якість постачання цих матеріалів безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів, рівень собівартості продукції, логістичні витрати, а також на екологічну та репутаційну складову бізнесу. Для компанії Carlsberg Ukraine, одного з лідерів галузі, забезпечення стабільної та якісної поставки тари є ключовим чинником у досягненні конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Проблема якості постачання полягає не лише у вартості одиниці матеріалу. На практиці низька якість скляної або алюмінієвої тари спричиняє низку прихованих витрат, які не завжди відображені у прямій собівартості продукції. До таких витрат належать прості виробничих ліній через неконформну тару, додаткові витрати на сортування й очищення, збільшене споживання води та енергії під час мийки пляшок, а також втрати від пошкоджень у процесі транспортування. Дослідження українських фахівців у сфері промислової екології та економіки свідчать, що поліпшення контролю якості пакувальних матеріалів може зменшити операційні витрати підприємства до 10-15% завдяки зниженню рівня браку та підвищенню ефективності виробничих процесів [3].

Скло і алюміній мають різні економічні характеристики, що визначають структуру витрат. Скло є важчим, більш ламким і вимагає додаткових ресурсів на транспортування та обробку. Разом із тим, воно має перевагу у можливості багаторазового використання в системах депозитного обороту. Алюмінієва тара, навпаки, легша, зручніша у логістиці та має високу цінність вторинної сировини. За умов розвинутої інфраструктури переробки, як зазначається у звітах Carlsberg Ukraine (2021-2024), алюмінієві банки забезпечують нижчі чисті операційні витрати, адже дозволяють скоротити витрати на транспортування та утилізацію. Водночас, у регіонах, де працює система багаторазового використання пляшок, скло може бути економічно вигіднішим завдяки довшому життєвому циклу тари та нижчій собівартості її повторного використання [1].

Особливо важливим є вплив якості постачання на безперебійність виробництва. Будь-які дефекти тари – тріщини, забруднення, неточність геометрії – призводять до зупинки ліній розливу, втрати продукції та збільшення енергетичних витрат. Carlsberg Ukraine у своїй діяльності реалізує комплексну систему контролю якості постачальників, що передбачає аудит виробників тари, перевірку параметрів кожної партії та моніторинг стабільності постачання. Ці заходи мають виражений фінансовий ефект – зменшення кількості відмов обладнання, скорочення простоїв і підвищення виходу готової продукції без браку на пряму впливає на показник OPEX.

Регуляторні вимоги останніх років також стимулюють виробників до підвищення якості та екологічності пакувальних матеріалів. В Україні з 2020 року активно впроваджуються європейські стандарти управління відходами, що створює передумови для формування депозитних систем і розширеної відповідальності виробника. У цьому контексті якісне пакування дозволяє зменшити майбутні витрати, пов'язані з утилізацією, штрафами та відповідністю екологічним нормам. Крім того, впровадження екологічно орієнтованих підходів позитивно впливає на імідж компанії, а отже, на лояльність споживачів і потенційно – на обсяги продажів.

Фінансовий аналіз діяльності компанії показує, що інвестиції у вдосконалення постачання пакувальних матеріалів мають мультиплікативний ефект. Поліпшення якості тари знижує не лише прямі витрати, а й потребу в

капітальних інвестиціях у ремонт або модернізацію мийних і сортувальних ліній. Ефективна зворотна логістика для збору та переробки тари забезпечує додатковий фінансовий ресурс через реалізацію вторинної сировини. Впровадження моделі повної вартості володіння (Total Cost of Ownership, TCO) дозволяє оцінювати реальну економічну ефективність кожного виду тари, враховуючи витрати на транспортування, зберігання, мийку, сортування та утилізацію [2].

Для Carlsberg Ukraine якість пакувальних матеріалів стає стратегічним чинником сталого розвитку. Високий рівень якості постачання забезпечує скорочення операційних витрат, стабільність виробництва та покращення фінансових результатів. У поєднанні з екологічними цілями та корпоративною відповідальністю це формує довгострокову конкурентну перевагу на українському ринку пиво-безалкогольної продукції [1].

Отже, взаємозв'язок між якістю постачання пакувальних матеріалів і операційними витратами має чітко виражений фінансовий характер. Інвестиції у якість – це не додаткові витрати, а інструмент підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення позицій компанії на ринку. У сучасних умовах, коли стале виробництво стає ключовим елементом фінансової стратегії, саме управління якістю пакувальних матеріалів виступає одним із найвагоміших факторів економічної успішності підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Carlsberg Ukraine. ESG / Звіт зі сталого розвитку 2024. Київ: Carlsberg Ukraine, 2024. URL: <https://carlsbergukraine.com/newsroom/pjsc-carlsberg-ukraine-opubl%D1%96kuvala-zv%D1%96t-z%D1%96-stalogo-rozvitku-2024/>
2. Фінансова звітність підприємства Carlsberg Ukraine 2024.
3. Приходько В. Ю., Сафранов Т. А. Ресурсоцінна складова твердих побутових відходів окремих регіонів України : монографія. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2024. URL: <http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/13062/>

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ГАЛУЗІ АПК В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Олійник Л.А., канд. екон. наук,  
Семистрок І.О.**

*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України*

Галузь АПК в Україні відіграє вирішальну роль у національній економіці. Вона забезпечує вагому частку ВВП, експортних надходжень й

зайнятості населення. Нині, в сьогоdnішніх умовах воєнного стану агропромисловий комплекс стикається зі значними викликами, які ставлять під загрозу його стабільну роботу та розвиток. Військові дії, тимчасова окупація територій, переміщення населення, знищення інфраструктури та проблеми з логістикою істотно позначаються на забезпеченні фінансовими ресурсами підприємств аграрного сектору. Водночас у надзвичайно складних умовах 2022 року, галузь АПК залишалась рушійною силою економіки України, адже забезпечувала 35% усього експорту, а її інвестиційний потенціал становив щонайменше 34 млрд доларів [1]. Тому формування фінансових ресурсів в аграрному секторі економіки є актуальним питанням в даний час.

Воєнний стан в Україні призвів до значних змін у формуванні фінансових ресурсів підприємствами АПК, в саме – витрати Державного бюджету були спрямовані насамперед на оборонні потреби, що зменшило доступні кошти для підтримки аграрного сектору економіки. Це зумовило необхідність пошуку інших джерел фінансування, таких як міжнародна допомога, кредитні програми від міжнародних фінансових організацій та вкладення приватних інвесторів. Сучасні виклики спричинили значні перебої в логістиці й постачанні, що позначилося на доступності потрібних ресурсів для аграрного виробництва: паливно-мастильні матеріали, насіння та добрива. У результаті така ситуація вплинула на збільшення витрат аграрних підприємств та зниження їх рентабельності. Агро-виробники в умовах сучасних викликів зіткнулися з підвищеними ризиками, а саме: втрати врожаю внаслідок бойових дій, руйнування інфраструктури й техніки, а також можливі перебої у постачанні продукції на внутрішні та зовнішні ринки.

Щоб забезпечити належне фінансування аграрного сектору України в сучасних умовах господарювання, важливо комплексно підходити до питання залучення різних джерел фінансових ресурсів. Основними джерелами фінансових ресурсів для галузі АПК в складних умовах сьогоdnення є:

1. Власні джерела підприємств (прибуток, виручка від реалізації товарів, робіт і послуг, надходження від засновників).
2. Кошти Державного бюджету через надання субсидій та фінансування програм підтримки фермерів. Однак, через спрямування бюджету на оборонну галузь, обсяги державної підтримки обмежуються.
3. Міжнародна підтримка. Грантові програми та кредити від міжнародних організацій та держав-партнерів є важливим джерелом фінансування галузі АПК. Це включає фінансову підтримку Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Європейського Союзу.
4. Залучення приватних інвестицій є важливим джерелом фінансування для аграрної сфери.
5. Кредитні програми банків та інших фінансових установ.
6. Випуск аграрних облігацій дозволяє підприємствам АПК залучати кошти на розвиток та модернізацію. Державні гарантії підвищують привабливість таких облігацій для інвесторів.

7. Страхові програми захищають підприємства аграрного сектору від ризиків, які пов'язані з військовими діями та іншими непередбачуваними подіями, що знижує фінансові ризики та забезпечує стабільність виробництва [2].

Стан фінансового забезпечення аграрного сектору від початку проведення бойових дій на території України показує, що інвестиції в капітал значно скоротилися, це вказує на зниження інвестиційної активності через високі ризики, пов'язані з війною, та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Рентабельність галузі АПК значно коливалася: досягнувши піку в 2015 році – 41,7% й 2021 році – 40,3%. У 2022 році рентабельність знизилася до 20,7%, що можна пояснити збільшенням витрат й зниженням ефективності виробництва. Війна і пов'язані з нею економічні виклики вплинули на фінансові показники, що підтверджується різким падінням прибутку в 2022 році, а значить зменшенням можливостей фінансування підприємств за рахунок власних джерел. Важливим чинником суттєвого збільшення доходів аграрних виробників і переробних підприємств є поглиблення переробки зернових й технічних культур та поставки цієї продукції на експорт, де ціна в рази більша, ніж експорту сировини [3].

Таким чином важливими напрямками забезпечення фінансовими ресурсами галузі АПК в умовах сучасних викликів є: надання кредитів під державні гарантії; залученням інвестицій у регіони; впровадження нових технологій для покращення ефективності та продуктивності в умовах обмежених ресурсів; забезпечення доступу до фінансових ресурсів через державні та міжнародні програми підтримки; стимулювання інвестицій у відновлення зруйнованих основних засобів та інфраструктури; особливого значення для аграрних виробників набуває розвиток та вдосконалення лізингових відносин, що може стати додатковим інструментом фінансування галузі. Особливу увагу нині слід приділяти довготерміновим кредитам з пільговими умовами та грантам. Воєнний стан збільшує ризики для сільськогосподарських виробників, що підвищує необхідність розвитку системи аграрного страхування.

#### **Список використаних джерел**

1. Роїк О. Агроінвестиції: глобальне бачення, локальні проблеми. *Юридична газета online*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/agroinvesticiyi-globalne-bachennya-lokalni-problemi.html>
2. Тітов Д., Олексієнко В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>
3. Буткевич Т.В. Фінансове забезпечення підприємств аграрного сектору. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Випуск 89. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.89-17>

## **ЗАСТОСУВАННЯ ЗЕРНОВИХ КОРМІВ ЯК ЕКОНОМІЧНО РАЦІОНАЛЬНОЇ АЛЬТЕРНАТИВИ ТРАДИЦІЙНОМУ РИБНОМУ БОРОШНУ В АКВАКУЛЬТУРІ**

**Павленко М.М.**

*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України*

Застосування зернових кормів як економічно раціональної альтернативи традиційному рибному борошну в аквакультурі є обґрунтованим з погляду витратності, ресурсоефективності та стабільності виробництва. Економічні розрахунки свідчать, що собівартість зернових компонентів (пшениці, ячменю, кукурудзи, соєвого шроту) є у 2–4 рази нижчою за рибне борошно, внаслідок чого загальна вартість кормових раціонів може зменшуватися на 25–40 % без втрати поживної цінності. Це забезпечує підвищення доходу рибницьких господарств, особливо у сегменті ставкового та інтенсивного вирощування. Крім того, використання зернових кормів знижує залежність виробника від коливань світових цін на рибне борошно, які традиційно визначаються обмеженістю морських ресурсів, сезонністю вилову та міжнародною кон'юнктурою. Перехід на зернову основу створює передумови для прогнозованості виробничих витрат, підвищує фінансову стійкість підприємств та сприяє зниженню виробничих ризиків [1, С. 73-80; 2; 3, С. 158-171].

Використання зернових культур у годівлі риб посідає важливе місце в системі сучасної аквакультури, особливо у ставкових господарствах, де вирощуються переважно рослиноїдні та всеїдні види риб. Зерно є доступним, економічно вигідним та поживним джерелом енергії, що забезпечує стабільні прирости маси та підтримує нормальний фізіологічний стан риби. Зернові корми найбільш ефективні у годівлі корошових видів, адже травна система цих риб добре пристосована до перетравлення рослинних вуглеводів, що робить зерно природним компонентом їхнього раціону. Водночас для хижих видів риб, таких як форель, осетер або судак, зерно не може бути основним кормом через недостатній вміст білка та незбалансований амінокислотний склад. У таких випадках зернові культури використовуються лише як один із компонентів сухих комбикормів. Важливо враховувати і екологічні аспекти використання зернових кормів. Надмірне їх згодовування призводить до накопичення нез'їдених залишків на дні водойм, погіршення якості води та зниження концентрації кисню. Тому застосування зерна має бути раціональним, а норми годівлі – адаптованими до віку, маси та температурних умов вирощування риби. Загалом, зернові корми є доступним та ефективним інструментом у технології вирощування риби. Їх правильне використання сприяє зниженню собівартості продукції, підвищенню рентабельності

рибницьких господарств та забезпечує гармонійний розвиток риб у різних умовах вирощування.

У контексті заміни борошна в кормах важливо розрізнати типи борошна, його функції та технологічні властивості. Зерно може частково замінювати рослинне борошно – пшеничне, кукурудзяне або ячмінне, – оскільки ці компоненти походять із зернових культур та мають подібний поживний профіль. У комбікормах рослинне борошно часто виконує роль енергетичного наповнювача, тому дроблене, подрібнене чи екструдоване зерно може ефективно виконувати ці функції. Особливо це актуально для коропових риб, які добре засвоюють крохмаль і клітковину. Водночас зерно не може замінити рибне або м'ясо-кісткове борошно, адже містить у 5-7 разів менше білка та позбавлене життєво важливих амінокислот, омега-3 жирних кислот і мінеральних компонентів, характерних для тваринних кормів. Для хижих та високобілкових видів риб, таких як форель, осетер і судак така заміна є недопустимою, оскільки призведе до уповільнення росту, порушень обміну речовин та зниження імунітету. На практиці допустимою є часткова заміна рослинного білка зерном у межах 10-20 % від загальної маси корму. Такий підхід не погіршує поживної цінності раціону, але дозволяє зменшити собівартість комбікорму. Для досягнення засвоюваності зерно використовують у подрібненому, пропареному або екструдованому вигляді. Можливість використання зерна як замітника борошна в годівлі риб залежить від виду риб, їхніх фізіологічних потреб та структури кормової суміші. Зерно є ефективною альтернативою рослинному борошну, але не може повністю замінити високобілкові тваринні компоненти у раціонах риб інтенсивного вирощування. Використання зерна як часткового замітника рослинного борошна в годівлі риб є економічно вигідним, оскільки знижує кормові витрати без погіршення приростів у коропових видів. Проте зерно не може замінити рибне чи м'ясо-кісткове борошно, тому для хижих риб така заміна є економічно недоцільною через ризик зниження продуктивності та збільшення витрат на вирощування.

Таким чином, з економічної точки зору, заміна частки рибного борошна зерновими білково-вуглеводними інгредієнтами є доцільною, оскільки забезпечує оптимізацію кормових витрат, підвищення валової рентабельності та збереження доступності кінцевої продукції для внутрішнього ринку. Таким чином, використання зернових кормів виступає ефективним інструментом підвищення економічної конкурентоспроможності аквакультури в умовах зростання вартості кормових білків та необхідності переходу до більш збалансованих моделей виробництва.

#### **Список використаних джерел**

1. Гриневич Н.Є., Слюсаренко А.О., Хом'як О.А., Світельський М.М., Семанюк Н.В. Моніторинг основних параметрів ставової води задля одержання безпечної продукції за сумісного вирощування осетрових і коропових риб. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. 2021. Т. 23. № 94. С. 73–80.

2. Шарило Ю.Є., Вдовенко Н.М., Боярчук С.В., Герасимчук В.В., Коновалов Р.І. Інструментарій регулювання ринку кормів у контексті забезпечення конкурентоспроможності та розвитку сільських територій. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 216–227. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2022.02.216>

3. Шарило Ю.Є., Вдовенко Н.М., Матіїв І.Л., Коваленко Б.Ю. Інструментарій впливу військової агресії на функціонування аквакультури України. *Водні біоресурси та аквакультура*. 2022. 2 (12). С. 158–171. DOI <https://doi.org/10.32851/wba.2022.2.11>

## **ПОДОЛАННЯ КАДРОВИХ РИЗИКІВ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Рудова А.Я.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах кадрові ризики перетворюються на ключовий елемент економічної, операційної та правової безпеки підприємства. Для підприємств харчової промисловості, що функціонують у середовищі високої конкуренції, нормативного тиску та підвищених вимог до якості й безпеки виробництва, кадрові ризики прямо впливають на техніко-економічні показники, собівартість продукції, надійність виробничих процесів, здатність виконувати контрактні зобов'язання та дотримуватися міжнародних стандартів (ISO 26000, ISO 9001, HACCP, тощо). Ігнорування цих ризиків створює загрозу виробничих простоїв, зростання браку, підвищення витрат на заміщення персоналу та репутаційних втрат. Саме тому аналіз і управління кадровими ризиками є необхідною умовою забезпечення стійкості бізнес-моделі, мінімізації господарсько-правових загроз та підвищення стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Проблематика кадрових ризиків набуває особливої актуальності у зв'язку з впливом війни, трудової міграції, демографічного спаду, нестачею кваліфікованих кадрів та необхідністю швидкої адаптації персоналу до цифрових технологій. Низька продуктивність праці, плінність кадрів, професійне вигорання чи недостатній рівень компетентності працівників створюють суттєві операційні та економічні ризики для підприємств харчової промисловості. Відповідно, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається не лише як соціальна або етична практика, а як інструмент економічної стабільності, ризик-менеджменту та правового захисту, який дозволяє зменшувати кадрові загрози через розвиток людського капіталу, створення безпечних умов праці та формування соціально стійкого виробничого середовища.

У межах системи КСВ подолання кадрових ризиків ґрунтується на таких напрямках, як:

1. Профілактика кадрових ризиків через соціально відповідальні стандарти. Впровадження норм охорони праці (ISO 45001), соціальної відповідальності (ISO 26000, SA8000), прозорого корпоративного управління та етичних кодексів мінімізує ризики травматизму, юридичної відповідальності та порушення трудового законодавства. Відповідність міжнародним стандартам не лише підвищує рівень безпеки персоналу, а й створює додаткові економічні ефекти як доступ до зовнішніх ринків, покращення репутації роботодавця та зростання інвестиційної привабливості;

2. Розвиток трудового потенціалу як інструмент зниження стратегічних ризиків. Інвестиції у професійне навчання, перепідготовку, дуальні програми, стажування та корпоративні академії знижують ризик дефіциту компетентних працівників і помилок, які можуть спричинити виробничі та економічні втрати. Досвід провідних компаній галузі (МХП, Астарта-Київ, Данон, Кернел) засвідчує, що системні програми розвитку персоналу підвищують продуктивність праці та формують кадрову стійкість, зменшуючи залежність підприємства від зовнішнього ринку праці;

3. Підвищення соціальної згуртованості та лояльності персоналу. Соціальні пакети, медичне страхування, програми благополуччя, психологічна підтримка, інклюзія, адаптація ветеранів, підтримка жінок і молоді сприяють зниженню плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури та запобігають репутаційним ризикам. Підприємства, які інвестують у соціальний добробут працівників, зменшують витрати на рекрутинг і скорочують непродуктивні втрати часу, що позитивно позначається на фінансових результатах.

Крім соціальних інструментів, значну роль у подоланні кадрових ризиків відіграє цифровізація процесів (People Analytics, AI-рішень) для прогнозування плинності, автоматизації навчання та оцінювання компетенцій працівників, що дозволяють формувати превентивні стратегії управління персоналом та своєчасно виявляти ризики.

Узагальнюючи, корпоративна соціальна відповідальність є важливим механізмом економічного та правового ризик-менеджменту, оскільки забезпечує системність у формуванні безпечних умов праці, розвитку людського капіталу та зниженні потенційних господарських втрат. Для підприємств харчової промисловості інтеграція КСВ у кадрову політику є не лише соціально значущим кроком, а й економічно обґрунтованою та стратегічно необхідною умовою забезпечення стійкого функціонування та конкурентоспроможності на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Рудова А.Я., Скопенко Н.С. Ризики при впровадженні соціально-відповідальних трудових практик на підприємствах харчової промисловості. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2024. Т. 30, №3. С. 61-72. DOI: 10.24263/2225-2924-2024-30-3-7

2. ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
3. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/63787.html>
4. SA8000 Standard. Social Accountability International. URL: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>
5. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., & Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 6 (53). С. 405-416. DOI: 10.55643/fcaptr.6.53/2023.4187.

*Науковий керівник – проф. Драган О.І.*

## **FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS**

**Sytenko L.K.**

*National University of Food Technologies*

Financial support for the development of small business entities in Ukraine is a strategic imperative for achieving economic sustainability, yet its effectiveness is currently determined by substantial systemic constraints. Despite the objectively wide range of potential sources of mobilization of financial resources, which are traditionally classified into domestic (generated directly by the enterprise, in particular, net profit, depreciation deductions) and foreign (engaged from external economic actors, including the state, banks and international institutions), access to them is characterized by low performance.

In 2018 – 2021 before the pandemic and during the recovery period, small businesses partially used external instruments (loans, leasing), but reinvested profits and own savings remained dominant (55–65%) [1]. In 2020, falling profits during COVID-19 and uncertainty led to lower opportunities to reinvest —, a small temporary decline in the share of self-financing. Since the full-scale invasion, the availability of bank loans and private investments has decreased, so small enterprises relied even more on their own resources (about 74%). From 2023 – 2024, the gradual recovery and receipt of resources from international financial institutions (EBRD/IFC/World Bank) and special programs (UIF, etc.) begins, which slightly reduces the absolute share of self-financing in the structure of sources (although self-financing remains the basis for most small enterprises) [2].

A key indicator of deep financial disparity is the negative value of own working capital (VOC), confirmed by calculations using two methods. This deficit directly emphasizes that the financing of non-current assets is carried out at the expense of short-term sources and current liabilities. This practice determines high risks of loss of solvency and systematically prevents the implementation of long-term strategic planning, which is unacceptable from the point of view of financial management.

In connection with the depletion of internal reserves, the mobilization of external financing acquires critical importance, but access to it is limited by objective macroeconomic factors. The share of bank lending in the structure of financial support of small businesses is extremely low – less than 20%, which is in significant contrast to the indicators of developed EU countries (60%). This is due to the high cost of credit resources (19–29% per annum) and increased credit risks in the small business segment against the background of general market instability. Recognition of access to finance as a key issue by 73% of entrepreneurs surveyed confirms the systematicity of this barrier function.

According to the results of the Small Business Sentiment Index for 2024, presented by the European Business Association as part of the Unlimit Ukraine project together with OLX Ukraine and Raiffeisen Bank [3], the Small Business Sentiment Index in Ukraine in 2025 is ambiguous: there is a deterioration of the index, but a significant part of small enterprises plans expansion. According to a study conducted in early 2025, the sentiment index has decreased, but at the same time, 2/3 of small businesses intend to expand, open new directions or enter foreign markets. The majority of respondents (62%) plan to attract funds to their business in 2025, using their own funds (47%) and to a lesser extent — grants (state — 9.2% and from international organizations — 11.5%) and investments from Ukrainian (6.3%) or foreign (4.1%) private individuals/companies. For the most part, the business is counting on its own strength: the share of attracting its own funds has increased (47% against 40% in 2024), but intentions regarding loans have also increased (16% against 12% in 2024) [3].

Therefore, a comprehensive reform and renewal of the state support mechanism is an imperative task. Strategic attention should be reoriented from exclusively credit incentives to non-credit instruments, in particular, grant support from international donors (EBRD, EU). Grants, which represent free assistance, compensate for a significant share of costs (up to 80%) for consulting services and contribute to solving key problems (implementation of ISO standards, development of strategies, increasing investment attractiveness). This requires a fundamental change in the transition to innovative administrative and market means of support, which are able to minimize the impact of external negative factors and ensure the long-term competitiveness of domestic small businesses.

### **References**

1. Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine. URL: [https://ces.org.ua/en/sme\\_access/?utm\\_source=chatgpt.com](https://ces.org.ua/en/sme_access/?utm_source=chatgpt.com)
2. FINANCIAL INSTRUMENTS FOR BUSINESS IN UKRAINE: Programs of international financial organizations, Ukrainian banks, and insurance companies. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/11/Financial-instruments-for-business-in-Ukraine.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/11/Financial-instruments-for-business-in-Ukraine.pdf?utm_source=chatgpt.com)
3. 3.2024 Small Business Sentiment Index. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/Indeks-nastroyiv-MSB-2024\\_ukr.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/Indeks-nastroyiv-MSB-2024_ukr.pdf)

*Academic supervisor – Tymchenko O.I.*

## **FORMATION OF A STRATEGY FOR SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Stepaniuk R.S.**

*Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological  
University*

Sustainable economic development of agricultural enterprises is becoming a key determinant of modernization of the agricultural sector in the context of growing environmental risks, transformation of global markets, changes in the structure of demand and increased requirements for product quality. Imbalances in environmental management, climate threats and instability of the resource base determine the need to revise traditional models of agricultural production and transition to strategically oriented, innovative and environmentally sound management [1]. Domestic agricultural enterprises face not only internal challenges, in particular limited financial resources, wear and tear of the technical and technological base and personnel risks, but also external ones - integration into international markets, adaptation to European environmental standards, the need to comply with ESG principles and requirements for transparency of activities [2; 3].

In this context, the strategy of sustainable economic development of agricultural enterprises assumes the role of a comprehensive management tool that ensures long-term competitiveness, increased productivity, social responsibility and greening of production processes. It involves the integration of economic, environmental and social goals, which is consistent with modern strategic management methodologies and international framework recommendations, in particular GRI standards, ESG approaches and PRI principles of responsible investment [1; 4].

The formation of a sustainable development strategy is based on an interdisciplinary approach that combines elements of strategic analysis, economic and environmental diagnostics, risk management and project management. The methodological basis includes a combination of SWOT analysis, PEST analysis, scenario forecasting, multi-criteria assessment methods (AHP/ANP) and an indicator approach that allows quantitatively assessing the level of sustainability of the enterprise using a system of indicators [1; 3]. The “resource – process – result” approach is important, which allows assessing not only the material and technical base of the enterprise, but also the efficiency of operational processes and their actual impact on economic, environmental and social results.

Modern research demonstrates that the integration of ESG principles into the activities of agricultural enterprises increases their financial stability and investment attractiveness; helps reduce operational risks and provides access to international capital markets [3]. Thus, a sustainable development strategy cannot be limited solely to economic parameters – it should cover a wide range of environmental and

social goals, including the preservation of soil potential, responsible water use, compliance with labor standards, the development of rural areas and interaction with local communities.

The key principles of forming a sustainable development strategy are integration, adaptability, long-termism, innovation, transparency and stakeholder participation. The principle of integration involves balancing economic efficiency, environmental safety and social responsibility. Adaptability means the ability of an enterprise to quickly respond to changes in market conditions, weather and climate conditions and technological trends. Long-termism involves setting strategic guidelines taking into account intergenerational interests and preserving natural capital for future generations. The principle of innovation determines the need for active digitalization, automation, the introduction of precision agriculture and the use of biotechnology [2; 4].

The sustainable development strategy covers six interrelated areas: economic – strengthening financial stability, increasing profitability, optimizing costs, diversifying production and developing processing capacities; resource and environmental – rational land use, restoring soil fertility, reducing the use of chemical plant protection products, introducing circular technologies; social: ensuring decent working conditions, developing human capital, supporting local communities; innovative and technological: digitalization of production processes, agricultural drones, sensor technologies, automated management systems; market – brand development, environmental certification, entering international markets, promoting products with high added value; managerial and institutional: implementing corporate governance systems, transparent reporting, international ESG standards [3].

Thus, the strategy of sustainable economic development is a tool of long-term management that combines economic rationality with the principles of responsible environmental management and social responsibility, ensuring the transition of agricultural enterprises to a qualitatively new model of functioning.

### References

1. Тульчинський Р. В. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-75>
2. Eliseu E. E., Lima M.T., Gaspar P.D. Sustainable development strategies and good agricultural practices for enhancing agricultural productivity: insights and applicability in developing contexts – the case of Angola. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(22). P. 9878.
3. Voronko-Nevidnycha T., Sobchyshyn V., Nosenko V., Khrypko A., Katrych D. Implementation of ESG principles in the functioning of agri-food enterprises in the context of ensuring capitalization strategy. *The journal "Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology"*. 2023/ Vol.3. P. 171-176.
4. Sliusareva L. Determinants of sustainable development of agricultural enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2020. Vol. 2. P. 376-382.

## **КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Тимченко О.І.**

*Національний університет харчових технологій*

Розвиток малого підприємництва є рушійною силою економічного зростання, оскільки: підприємці, прагнучи реалізувати свої економічні інтереси, створюють конкурентне середовище, яке змушує компанії покращувати свої продукти та послуги; ініціативність підприємців активізує економічну діяльність, сприяючи створенню нових робочих місць, інвестиціям та інноваціям; в умовах конкуренції підприємці змушені постійно покращувати якість товарів та послуг, щоб залишатися привабливими для споживачів; системний розвиток підприємництва забезпечує стабільне та довгострокове економічне зростання, виводячи національну економіку на принципово новий, більш високий рівень розвитку. Це підтверджено досвідом провідних країн світу, де малий бізнес є ключовим фактором довгострокового процвітання.

Ефективність функціонування малих підприємств значною мірою визначається рівнем кадрового забезпечення, що відповідає сучасним вимогам розвитку економіки. Проте в Україні кадрова складова малого бізнесу залишається проблемною через поєднання економічних, організаційних та демографічних факторів. Проблеми кадрового забезпечення підприємницької діяльності в Україні мають комплексний характер і зумовлені як внутрішніми управлінськими, так і зовнішніми соціально-економічними чинниками.

Однією з ключових проблем кадрового забезпечення є обмежені фінансові можливості малих підприємств, що ускладнює забезпечення конкурентного рівня оплати праці, надання соціальних гарантій та запровадження мотиваційних програм. Унаслідок цього кваліфіковані працівники віддають перевагу великим компаніям або ж мігрують у пошуках вигідніших умов праці. Це формує високий рівень плинності кадрів, що веде до втрати накопиченого досвіду та додаткових витрат на підбір і адаптацію персоналу.

Суттєвою проблемою є також дефіцит кваліфікованих кадрів, зумовлений дисбалансом між потребами ринку праці та системою професійної підготовки. Особливо гостро відчувається нестача фахівців технічних і цифрових спеціальностей. Водночас у структурі зайнятості малого бізнесу переважає некваліфікована праця, що знижує інноваційність та продуктивність діяльності підприємств.

Більшість малих підприємств не формують цілісної системи управління персоналом, обмежуючись епізодичним вирішенням кадрових питань. Нерідко кадрова робота здійснюється власником або найманим менеджером без належних компетентностей у сфері HR-менеджменту. Це зумовлює нерациональний підбір кадрів, відсутність системи оцінювання та мотивації

персоналу, а також майже повне ігнорування потреби у підвищенні кваліфікації працівників.

Додатковим негативним чинником є поширеність тіньової зайнятості, що погіршує якість трудових відносин, знижує лояльність працівників і підсилює ризики нестабільності кадрового складу. Водночас демографічні процеси та трудова міграція призводять до зменшення пропозиції робочої сили на внутрішньому ринку, особливо у певних регіонах країни.

Перелічені проблеми обумовлюють зниження конкурентоспроможності малих підприємств, зростання витрат на найм і збереження персоналу, зниження продуктивності праці та стримування їхнього інвестиційно-інноваційного розвитку. Таким чином, кадрове забезпечення постає одним із визначальних факторів стійкості малого бізнесу та його адаптації до трансформаційних процесів в економіці.

Аналізуючи динаміку кількості малих підприємств у Україні (рис. 1), можна зробити висновок, що у довоєнний період кількість малих підприємств демонструвала помірне зростання або стабільність, що відображало відновлення економічної активності після криз 2014–2015 рр., у 2022 р. частка малих підприємств зазнала значного падіння (за різними оцінками — близько 30% зменшення числа малих підприємств порівняно з довоєнним рівнем), у 2023 - 2024 рр. попри втрати 2022 р., частина малих підприємств продовжили роботу або відновилися.



Рис. 1. Динаміка кількості малих підприємств в Україні [1]

Динаміка кількості зайнятих на малих підприємствах (рис. 2) свідчить про позитивну тенденцію з поступовим зростанням чисельності працівників. У період 2016–2021 років відбувалося стабільне нарощування зайнятості: від близько 4,1 млн. осіб у 2016 році до приблизно 4,7 млн. осіб у 2021 році. Така динаміка зумовлювалася розширенням малого бізнесу, удосконаленням регуляторного середовища та підвищенням ділової активності. Ситуація суттєво змінюється з 2022 року внаслідок повномасштабної воєнної агресії Росії

проти України. Попри значні структурні втрати робочих місць у прифронтових та окупованих територіях, кількість зайнятих на малих підприємствах різко зростає – до 5,38 млн. у 2022 році та понад 6,1 млн. у 2023 році. Це пояснюється активною релокацією бізнесу, переорієнтацією підприємницької діяльності, зростанням самозайнятості й мікропідприємництва, а також перереєстрацією частини середніх підприємств у категорію малих з метою адаптації до нових умов господарювання.



Рис. 2. Кількість зайнятих на малих підприємствах України [1]

За результатами дослідження Індекс настроїв малого бізнесу за 2024 рік, респонденти обрали наступні способи подолання кадрового дефіциту у 2025 р.: підвищення заробітної плати (20,3%), найм осіб пенсійного віку (15,5%) й молоді до 25 років (13,7%), збільшення мотиваційного пакета (12,9%), скорочення або закриття бізнес-діяльності (16%), проте 35,6% респондентів не відчувають кадрового дефіциту [2].

Малі підприємства можуть подолати кадровий дефіцит, використовуючи внутрішні ресурси (перерозподіл обов'язків, навчання та розвиток співробітників, створення програми стажувань) та зовнішні (пошук нових працівників, аутстафінг, аутсорсинг, автоматизація бізнес-процесів, залучення молоді через співпрацю з освітніми закладами). Важливо також підвищувати привабливість роботодавця, пропонуючи гнучкі умови, конкурентну зарплату, хорошу атмосферу та можливості для кар'єрного росту.

#### Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua>
2. Індекс настроїв малого бізнесу за 2024 рік. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/Indeks-nastroyiv-MSB-2024\\_ukr.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/Indeks-nastroyiv-MSB-2024_ukr.pdf)

## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Хижняк І.О.**

*Національний університет харчових технологій*

В європейських країнах мотивація працівників розглядається не лише як економічна категорія, але і як важливий елемент соціальної політики, корпоративної культури та стратегічного розвитку підприємства.

Країни Західної Європи сповідують різні моделі: німецьку соціально-ринкову, шведську соціал-демократичну, французьку змішану з елементами планування, британську корпоративно-ліберальну. Кожна з них має власну логіку формування стимулів та визначає унікальний баланс між економічною ефективністю та соціальним захистом. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність зайнятості, високий рівень продуктивності праці та водночас підтримувати соціальну інтеграцію працівників [1].

Японсько-європейська взаємодія вплинула на системи стимулювання в окремих країнах Європи. Японська модель із її акцентом на професійній майстерності, стажі та віці, а також із характерною системою довічного найму, не була повністю інтегрована в європейську практику через культурні відмінності. Однак окремі її елементи – наприклад, тривалі програми корпоративного навчання, орієнтація на колективізм і поступове підвищення винагороди – були адаптовані в межах німецьких і скандинавських підприємств, які традиційно надають значну увагу соціальній стабільності та довгостроковій зайнятості. У свою чергу, американська модель з її індивідуалістичною спрямованістю та акцентом на результативності стала важливим джерелом впливу для британських та частково французьких компаній, де дедалі більше поширюються системи бонусів, участі у капіталі та гнучких форм зайнятості.

Європейський досвід демонструє, що матеріальні стимули не є єдиним чинником формування мотивації. Високий рівень соціальної захищеності, визначений стабільною системою соціального страхування, пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та компенсаційних пакетів, створює базу, у межах якої працівники можуть зосередитися на підвищенні продуктивності та професійному розвитку [2]. Наприклад, у Німеччині підприємства поєднують преміювання за результативність із потужними соціальними гарантіями, що забезпечує баланс між економічною мотивацією та почуттям безпеки. Водночас німецькі компанії активно застосовують програми участі персоналу у прибутках, індивідуальні бонуси, надбавки за кваліфікацію та програми підтримки професійного розвитку. Така система дає змогу формувати висококваліфіковану робочу силу та сприяє довгостроковій лояльності персоналу.

Французький підхід до мотивації вирізняється складнішим поєднанням індивідуальних і колективних стимулів. Тут важливим є принцип індексації

заробітної плати відповідно до рівня життя, що дозволяє працівникам компенсувати коливання економічної кон'юнктури. Індивідуалізація оплати праці є іншим важливим елементом, що включає різні форми оцінювання: кваліфікацію, якість роботи, раціоналізаторські пропозиції, мобільність. Французька система стимулювання часто інтегрує додаткові бонуси – від соціальних пільг до корпоративних програм придбання акцій.

Швеція та інші країни Скандинавії пропонують особливо цікавий досвід завдяки моделі солідарної заробітної плати. Вона ґрунтується на принципі рівної оплати за рівну працю, що значною мірою сприяло скороченню соціальної нерівності та формуванню висококонкурентного виробництва. Політика солідарної заробітної плати спонукає низькорентабельні підприємства до модернізації, оскільки вони не можуть занижувати оплату праці. Шведська система соціального партнерства, потужний профспілковий рух та високий рівень довіри між роботодавцями й працівниками формують унікальні передумови для сталого економічного розвитку та ефективної мотивації персоналу [3].

При порівнянні європейських моделей стимулювання праці з американськими або японськими підходами стає очевидним, що Європа тяжіє до синтезу матеріальних та соціальних стимулів, а не до домінування одного з них. В основі європейської моделі лежить переконання, що працівник є не лише економічним суб'єктом, а й носієм соціальних та культурних прав, розвиток яких сприяє продуктивності праці не менше, ніж фінансові премії. Тому навіть у країнах із сильним ринковим капіталізмом, як-от Велика Британія, поруч із індивідуальною участю у прибутках активно застосовуються програми корпоративної участі у капіталі, системи трудової участі, підтримка навчання, гнучкі режими роботи та інші нематеріальні інструменти мотивації.

Сучасні тенденції розвитку європейських систем стимулювання праці вказують на поступове посилення ролі інтелектуальної та творчої праці, що зумовлює зміщення акценту з традиційних форм оплати на комплексні мотиваційні пакети. Зростає важливість автономності працівника, свободи прийняття рішень, можливостей кар'єрного розвитку, участі в управлінні підприємством та корпоративної соціальної відповідальності. Підприємства Європи дедалі частіше застосовують нетрадиційні методи стимулювання: індивідуальні навчальні бюджети, системи гейміфікації, участь у корпоративних інноваційних проєктах, пакети здоров'я, програми ментального добробуту. Мотивація стає не лише інструментом впливу на результативність, а й частиною загальної стратегії сталого розвитку [4].

#### **Список використаних джерел**

1. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. №3. С. 140–147.

2. Погорелова Т. Дослідження проблем стимулювання праці. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. (3), 2023. С. 8–11.

3. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 16 (1). С. 65-68

4. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. №10. С. 166-171.

*Науковий керівник – доц. Басюк Т.П.*

## **НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

**Шаланський В.А.,**

**Відоменко О.І., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, логістичних обмежень і зростання виробничих витрат питання ефективного управління оборотними активами набуває особливої актуальності. Оборотні активи є основою безперервності виробничого процесу та забезпечують своєчасність виконання комерційних операцій. Саме вони формують ліквідність, платоспроможність та фінансову гнучкість підприємства.

Водночас сучасні українські підприємства стикаються з низкою проблем: подорожчанням сировини і матеріалів, сповільненням оборотності запасів, зростанням дебіторської заборгованості, нестабільністю виробничих циклів, дефіцитом обігових коштів. За цих умов особливого значення набуває розроблення та впровадження ефективних механізмів управління оборотними активами, здатних забезпечити мінімізацію витрат і прискорення їх обороту.

Оборотні активи – це ресурси, які обслуговують операційну діяльність підприємства та повністю споживаються протягом одного виробничого циклу. До їх складу належать запаси, готова продукція, дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти [1].

Ефективність управління оборотними активами визначається швидкістю їх обороту, оптимальним розподілом між структурними елементами й здатністю забезпечувати безперервність операційної діяльності без надлишкових витрат [2].

Ключовими критеріями ефективності виступають:

- коефіцієнт оборотності оборотних активів;
- тривалість операційного та фінансового циклів;
- структура й оптимальність запасів;

- рівень дебіторської заборгованості та її ліквідність;
- швидкість інкасації грошових коштів;
- фінансова стійкість та ліквідність підприємства.

На діяльність підприємств впливають такі негативні фактори:

- порушення логістичних ланцюгів, що спричиняє зростання рівня запасів і збільшення операційного циклу;
- зниження платоспроможності контрагентів, що веде до зростання дебіторської заборгованості;
- коливання валютних курсів і цін на сировину, що ускладнює планування потреби в оборотних ресурсах;
- зростання собівартості та нестача фінансування, які призводять до дефіциту оборотного капіталу;
- інфляційні процеси, що змушує підприємства тримати більший обсяг запасів [3].

За таких обставин важливо формувати адаптивну систему управління оборотними активами, що враховує ризики й забезпечує гнучкість операційної діяльності.

Основні напрями підвищення ефективності використання оборотних активів та їх очікуваний вплив наведено в таблиці 1.

*Таблиця 1*

### **Напрями підвищення ефективності використання оборотних активів**

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат	Економічний ефект
Оптимізація запасів	EOQ, ROP, ABC-аналіз, цифровізація складського обліку	Зменшення надлишкових запасів, прискорення обороту	Зменшення витрат на зберігання на 10–25%
Управління дебіторською заборгованістю	Кредитна політика, факторинг, моніторинг платоспроможності, скорочення термінів інкасації	Підвищення ліквідності, зниження ризику неплатежів	Прискорення грошового потоку на 10–20%
Оптимізація грошових активів	Cash-flow бюджетування, оптимальні залишки готівки, короткострокові інвестиції	Забезпечення ліквідності при мінімальних залишках	Підвищення прибутковості на 2–5%
Скорочення операційного циклу	Удосконалення логістики, автоматизація обліку, оптимізація виробничих процесів	Прискорення обороту капіталу, зменшення заморожених ресурсів	Скорочення фінансового циклу на 10–30%

Продовження таблиці 1

Цифровізація управління оборотними активами	ERP-системи, CRM, автоматизований документообіг	Підвищення точності даних і швидкості прийняття рішень	Зменшення операційних витрат на 5–15%
Удосконалення системи контролю	KPI оборотності, регулярна аналітика, аудит запасів	Підвищення дисципліни управління активами	Стабільне зростання оборотності

Ефективне управління оборотними активами є одним з ключових чинників забезпечення стабільної діяльності підприємства в сучасних умовах нестабільності та високої конкуренції. Запаси, дебіторська заборгованість та грошові активи формують ядро операційного циклу, а тому потребують системного та науково обґрунтованого підходу до управління.

Запропоновані напрями підвищення ефективності – оптимізація запасів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості, удосконалення управління грошовими потоками, скорочення операційного циклу та цифровізація процесів – дозволяють суттєво покращити використання оборотних активів і забезпечити фінансову стійкість підприємства.

Комплексне впровадження цих заходів сприятиме мінімізації витрат, підвищенню продуктивності та зростанню конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі.

**Список використаних джерел**

1. Бровко Л.І. Юрченко А. А., Королькова Т.В. Оптимізація оборотних активів та їх вплив на діяльність підприємства *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С.96-102.

2. Гаватюк Л., Пілат А. Удосконалення механізму управління оборотними активами як умова ефективного функціонування підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. № 302 (1). С. 189-194

3. Носирев О. О., Переходько В. В. Напрями підвищення ефективності управління оборотними активами підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 5. С. 45–52.  
*Науковий керівник – доц. Відоменко О.І.*

**РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК  
ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Юр'єв О.О.**

*Національний університет харчових технологій*

Харчова промисловість України є стратегічним сектором економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави та формує значну частку

експортного потенціалу. В умовах посилення конкуренції, нестабільності ринкового середовища, зростання цін на енергоресурси та логістичних витрат підприємства харчової промисловості змушені шукати інноваційні шляхи зниження витрат та підвищення результативності виробництва. Одним із найбільш ефективних інструментів є впровадження ресурсозберігаючих технологій, які сприяють зниженню собівартості продукції, оптимізації використання матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів, а також підвищенню якості та безпечності продукції.

Поняття ресурсозбереження включає комплекс заходів, спрямованих на раціональне та економне використання ресурсів у процесі виробництва. У харчовій промисловості це охоплює оптимізацію споживання: сировини та матеріалів, води, енергоресурсів, виробничого часу, трудових ресурсів [1].

У харчовій промисловості виділяються кілька ключових груп ресурсозберігаючих рішень.

*Таблиця 1*

### **Основні групи ресурсозберігаючих технологій**

<b>Група технологій</b>	<b>Основний ефект</b>	<b>Типові сфери застосування</b>
Енергоефективні системи	зниження витрат електро- та теплової енергії	теплові процеси, сушіння, пастеризація
Технології мінімізації втрат сировини	зменшення відходів та браку	м'ясо-, молоко-, хлібопереробка
Автоматизовані системи управління	скорочення трудозатрат та підвищення точності	процесний контроль, фасування, рецептури
Водозберігаючі рішення	зниження споживання води	миття, охолодження, СІР-системи
Екологічні та замкнені технології	зниження викидів і навантаження на довкілля	біоенергетика, повторне тепло, фільтрація

*Джерело: складено автором на основі [2].*

Використання ресурсозберігаючих рішень визначає низку довгострокових позитивних ефектів: зниження інтегральних виробничих витрат, що підвищує прибутковість; зростання якості продукції та стабільності технологічних параметрів; розширення можливостей експорту внаслідок відповідності міжнародним стандартам; підвищення інвестиційної привабливості підприємств; формування соціально відповідального іміджу виробника.

Підприємства, що системно впроваджують модернізацію, демонструють рентабельність на 22-60% вищу, ніж підприємства зі збереженням традиційних технологій [2].

Незважаючи на очевидну ефективність, перехід до ресурсозберігаючих технологій ускладнюється низкою проблем: високі обсяги необхідних інвестицій; недостатня кваліфікація персоналу; низький рівень обізнаності керівництва щодо переваг; відсутність стабільної державної програми стимулювання; тривалі терміни окупності для окремих проектів [3].

Ресурсозберігаючі технології є фундаментальним інструментом підвищення економічної ефективності підприємств харчової промисловості. Їх впровадження забезпечує: скорочення витрат енергії, води та сировини; зниження собівартості готової продукції; зростання прибутковості та конкурентоспроможності; покращення екологічних показників виробництва; відповідність стандартам ЄС та міжнародним вимогам ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Мартиненко А.П. Енергоощадні технології у переробній промисловості: економічна оцінка впровадження. *Економіка харчової промисловості*. 2023. № 2. С. 87-96.

2. Ресурсозбереження в харчовій промисловості / В. Пустовойтенко, О. Серьогін, В. Кисельов, О. Сегай, О. Осьмак // Енергоефективні технології в харчовій промисловості : підручник. Херсон : ОЛДІ-плюс, 2022. С. 11-32.

3. Сіренко А.Д. Економічні результати впровадження ресурсозберігаючих рішень на підприємствах харчової індустрії. *Агроіндустріальні дослідження*. 2024. № 1. С. 55-63.

*Науковий керівник –доц. Левченко Ю.Г.*

# 3

## СЕКЦІЯ

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

## УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Блиндюк В.В.**

*Національний університет харчових технологій*

В умовах глобалізації ринків, інтенсифікації конкуренції та динамічних змін у вподобаннях споживачів проблема забезпечення якості продукції набуває статусу стратегічного пріоритету для будь-якого підприємства. Якість давно перестала бути лише техніко-економічною характеристикою виробу – вона трансформувалася у комплексну категорію, що охоплює управлінські, соціально-економічні, організаційні й інноваційні аспекти. Ефективне управління якістю продукції дає можливість підприємствам забезпечувати стійку конкурентоспроможність, підвищувати рівень довіри стейкхолдерів та створювати додану цінність у довгостроковій перспективі.

Якість продукції є важливим фактором на підприємстві. Якісна продукція покращує репутацію виробника, на якіснішу продукцію більша ціна, що є позитивним фактором для виробника, більше клієнтів, адже споживачі будуть обирати якіснішу продукцію, якщо ціна буде відповідною, конкурентоспроможною для населення.

З'ясування важливості якості продукції на підприємстві допомагає довести, що управління якістю є не витратою, а інвестицією, що безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності – розуміння, що висока якість є головним фактором, який відрізняє продукцію на ринку, зростає ринкова частка та прибуток, адже задоволені клієнти призводять до лояльності і повторних продажів [1].

Якість об'єкта, як правило, не зводиться до окремих його властивостей, а пов'язана з об'єктом, як цілим, охоплюючи його повністю і невідривно від нього; тому поняття якості пов'язується з буттям предмета.

1. Перший рівень – відповідність стандарту. Якість оцінюється як відповідна або ні вимогам стандарту (або іншого документа на виготовлення продукту - технічні умови, договір тощо).

2. Другий рівень – відповідність використанню. Продукт повинен задовольняти не тільки обов'язковим вимогам стандартів, але й експлуатаційним вимогам, щоб користуватися попитом на ринку.

3. Третій рівень – відповідність фактичним вимогам ринку. В ідеальному варіанті це означає виконання вимог покупців щодо високої якості та низької ціни товару.

4. Четвертий рівень – відповідність латентним (прихованим, неочевидним) потребам. Перевагу у покупців одержують товари, що мають в доповнення до інших споживчих властивостей властивості, задовольняючі потреби, які у споживачів носили неявний, малозрозумілий ними характер.

Забезпечення конкурентоспроможності та виживання підприємства значною мірою залежить від якості продукції, яка є головним чинником

конкурентоспроможності та необхідною умовою виживання в умовах глобалізації ринків, адже сучасні покупці вимагають, щоб якість була невід'ємним атрибутом кожного товару. Впровадження системи якості, наприклад відповідно до стандартів ISO 9000, дозволяє знижувати витрати на виявлення та виправлення дефектів, що підвищує економічну ефективність і формує додаткову цінність продукції в очах споживачів, оскільки вони сприймають якість інтегрально як цінність, а сама якість стає своєрідним стрижнем економіки підприємства. Забезпечення якості слід розглядати як системний процес, що пронизує всю організаційну структуру, підвищує виконавську дисципліну, мотивацію співробітників та прозорість управління, а також робить акцент на профілактичні заходи для запобігання дефектам. Наявність сертифіката на систему якості є гарантією стабільності продукції та послуг, підвищує довіру споживачів і міжнародне визнання підприємства, а реєстраційний номер ISO 9000 стає важливим критерієм при виборі компанії як постачальника [2].

Управління якістю продукції є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, ринкової частки та прибутковості підприємства. Висока якість формує довіру споживачів, приваблює клієнтів і сприяє лояльності, водночас оптимізує внутрішні процеси та знижує витрати. Впровадження системи якості (ISO 9000) гарантує стабільність продукції, міжнародне визнання та підтверджує, що управління якістю є інвестицією у розвиток і стійкість підприємства.

Управління якістю продукції на підприємстві є комплексною, багаторівневою та стратегічно важливою складовою сучасного менеджменту. Сформована та ефективно функціонуюча система управління якістю забезпечує стабільний розвиток підприємства, сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та адаптивності до змін ринкового середовища. Впровадження сучасних концепцій, інструментів і цифрових технологій створює умови для досягнення високого рівня якості продукції, що відповідає очікуванням споживачів та міжнародним стандартам. У перспективі управління якістю ставатиме дедалі більш інтегрованим, гнучким і технологічно орієнтованим процесом, здатним забезпечити підприємствам стійкі позиції в умовах глобальної конкуренції.

#### **Список використаних джерел**

1. Білецький Е.В. Янушкевич Д.А. Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Харків. 2015 С. 13.  
[https://www.ecolabel.org.ua/images/page/upravlinnya\\_yakistyu\\_produktsii\\_ta\\_poslug.pdf](https://www.ecolabel.org.ua/images/page/upravlinnya_yakistyu_produktsii_ta_poslug.pdf)
2. Власенко, І. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. (2021), 194-203. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.19>.

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІННОВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ ТА ФАКТОРІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Вознюк М.А.**

*Національний університет харчових технологій*

Харчова промисловість України функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільності ринків та швидких технологічних змін. Підвищення конкурентоспроможності підприємств можливе лише через активне впровадження інновацій та ефективне використання інноваційних факторів розвитку [1; 2].

Інноваційні фактори розвитку – це загальні економічні, технологічні, соціальні чи організаційні умови, які створюють середовище для впровадження нововведень у будь-якій сфері діяльності підприємств. Вони не обмежуються конкретною компанією і можуть впливати як на макроекономічному, так і на регіональному рівні. Прикладами є: розвиток цифрових технологій, державна підтримка інновацій, науково-технічний прогрес, зміни споживчих потреб.

Фактори інноваційного розвитку підприємств – це внутрішні та зовнішні елементи, які безпосередньо стимулюють підприємство до створення і впровадження нових продуктів, послуг або процесів. Вони більш специфічні для конкретного підприємства і включають: організаційну структуру, фінансові ресурси, компетенції персоналу, корпоративну культуру, R&D, партнерства та інтеграцію у науково-виробничі ланцюги [2].

Отже, інноваційні фактори розвитку (технологічні, організаційні, економічні, соціальні та екологічні) створюють загальні умови для розвитку підприємств. Фактори інноваційного розвитку підприємств (впровадження нових технологій, автоматизація процесів, підвищення кваліфікації персоналу, інвестиційна активність) реалізують потенціал інноваційних факторів у конкретному виробництві. Взаємозв'язок цих факторів забезпечує формування конкурентних переваг, підвищення якості продукції та ефективності бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця демонструє, як зовнішні інноваційні фактори впливають на конкретні фактори інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості та наводить приклади їх практичного застосування. Ефективне поєднання зовнішніх інноваційних факторів та внутрішніх інструментів розвитку підприємств дозволяє підвищувати конкурентоспроможність, адаптувати продукцію до ринкових тенденцій та забезпечувати високі стандарти якості харчової продукції.

Таблиця 1

**Взаємозв'язок інноваційних факторів розвитку та факторів інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості**

<b>Інноваційні фактори розвитку (зовнішні)</b>	<b>Фактори інноваційного розвитку підприємств</b>	<b>Приклад взаємозв'язку</b>
<b>Економічні</b>		
Державні гранти на модернізацію харчової промисловості, податкові пільги для інноваційних продуктів	Інвестиції в нові виробничі лінії, модернізація обладнання	Підприємство отримує державну підтримку для запуску лінії з виробництва здорових снєків
<b>Технологічні</b>		
Розвиток автоматизації, цифрових систем моніторингу якості, нові пакувальні матеріали	Впровадження автоматизованих упаковувальних ліній, сенсорного контролю якості, нових рецептур	Використання цифрової системи контролю температури для покращення безпеки продуктів
<b>Соціальні</b>		
Зростання попиту на органічні та функціональні продукти, зміни споживчих уподобань	Розробка лінійки органічних продуктів, адаптація рецептур під сучасні тренди	Підприємство розширює асортимент та випускає безлактозне морозиво через попит на здорові продукти
<b>Правові / регуляторні</b>		
Законодавство про безпеку харчових продуктів, стандарти НАССР	Впровадження системи управління безпекою харчової продукції, сертифікація ISO	Підприємство впроваджує НАССР, щоб відповідати вимогам експортного ринку
<b>Освітні та наукові</b>		
Доступ до дослідницьких центрів, університетів харчових технологій	Співпраця з університетами для розробки нових технологій, навчання персоналу	Підприємство впроваджує технологію збереження свіжості овочів за результатами наукового дослідження

Ефективне поєднання інноваційних факторів розвитку та факторів інноваційного розвитку підприємств є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності харчової промисловості України. Системне впровадження інновацій дозволяє підприємствам не лише реагувати на ринкові зміни, а й формувати власні стратегічні переваги.

**Список використаних джерел**

1. Castillo-Valero J.S., García-Cortijo M.C. Factors That Determine Innovation in Agrifood Firms. *Agronomy*, 2021, Vol. 11(5). DOI:10.3390/agronomy11050989
2. Hryvkivska O., Panchyshyn M. Determination of the influence of factors on the formation of the innovative potential of food industry enterprises. *Business*,

## **ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ ТОРГОВЕЛЬНИХ МАРОК НА ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Давиденко К.А.**

*Національний університет харчових технологій*

Сучасні умови функціонування системи інтелектуальної власності (ІВ) в Україні істотно трансформувалися під впливом воєнного стану та стрімкої цифровізації економіки. Динамічний розвиток електронної комерції, зростання ролі онлайн-платформ та потреба забезпечення належного захисту торговельних марок (ТМ) у цифровому середовищі формують нові, більш комплексні правові виклики. Одночасно Україна здійснює масштабну гармонізацію законодавства у сфері ІВ зі стандартами Європейського Союзу (ЄС), що потребує адаптації існуючих механізмів правового захисту до умов воєнного та майбутнього поствоєнного періодів.

У 2025 році система інтелектуальної власності України перебуває у фазі оновлення, спрямованої на поєднання механізмів воєнного періоду та європейських стандартів правової охорони. Однією з найважливіших змін стало припинення дії режиму автоматичного зупинення процесуальних строків, який був запроваджений під час війни для збереження правової охорони у випадках, коли заявники не мали можливості своєчасно виконувати юридично значущі дії. Скасування цього режиму відповідно до Закону України № 4362-ІХ від 16.04.2025 року супроводжувалося введенням перехідного механізму, що дозволяв правовласникам реалізувати пропущені дії у 75-денний період [2]. Це стало важливим інструментом забезпечення безперервності охорони прав, однак водночас створило додаткове навантаження на бізнес, особливо той, що постраждав від бойових дій.

Значного оновлення зазнало й регулювання торговельних марок, зокрема в частині їх використання на онлайн-платформах. На тлі стрімкого зростання електронної комерції порушення прав на ТМ у цифровому середовищі набувають системного характеру. Платформи електронної торгівлі все частіше стають місцем розміщення контрафактної продукції, незаконного використання брендів та реєстрації доменних імен, тотожних або схожих до відомих торговельних марок. Відсутність чіткого алгоритму взаємодії між правовласниками, онлайн-платформами та державою ускладнює ефективне реагування на такі порушення. У цьому контексті особливої актуальності набуває імплементація практик ЄС, зокрема: по-перше, впровадження ефективних механізмів, що передбачають оперативне видалення онлайн-контенту на підставі повідомлення правовласника, по-друге, розвиток електронних інструментів підтвердження прав, по-третє, формування сталої судової практики щодо онлайн-порушень [3]. Гармонізація із правом ЄС

передбачає чітке розмежування абсолютних і відносних підстав для відмови в реєстрації торговельних марок, а також урахування факту «невикористання ТМ» під час оскарження прав і вирішення спорів.

Слід зауважити, що запровадження таких механізмів дозволяє суттєво підвищити швидкість реагування на порушення та знизити ризики поширення контрафактної продукції, що особливо актуально під час воєнного стану. Водночас цифровізація процедур сприяє більш прозорому та ефективному адмініструванню заявок на торговельні марки, зменшуючи адміністративні бар'єри для бізнесу. Значну роль відіграє підвищення правової обізнаності суб'єктів господарювання щодо онлайн-зловживань, що дозволяє запобігати порушенням ще на етапі планування комерційної діяльності. Практика ЄС показує, що інтеграція електронних інструментів підтвердження прав сприяє більш точній ідентифікації порушників та полегшує доказування в судових процесах. Розвиток сталої судової практики формує передумови для уніфікації підходів до розгляду спорів і зменшує правову невизначеність для власників ТМ. Крім того, гармонізація національного законодавства із стандартами ЄС стимулює інноваційну економіку та підвищує інвестиційну привабливість України, адже правова стабільність є ключовим фактором для міжнародних партнерів [1]. Таким чином, комбінування національних адаптацій та європейських практик створює гібридну модель правового захисту, здатну ефективно реагувати на сучасні виклики цифрової та воєнної реальності.

В умовах воєнного стану та активного розвитку цифрового середовища Україна зіштовхується з необхідністю комплексного переосмислення механізмів охорони інтелектуальної власності. Відновлення процесуальних строків, цифровізація адміністративних процедур, модернізація регулювання торговельних марок та адаптація практик ЄС формують нову, гібридну модель системи ІВ, здатну реагувати на сучасні загрози. Подальше удосконалення правового захисту торговельних марок у цифровому середовищі є ключовим чинником розвитку інноваційної економіки, підтримки бізнесу та інтеграції України у європейський правовий простір.

#### **Список використаних джерел**

1. Концепція проекту Національної стратегії розвитку сфери інтелектуальної власності до 2030 року від 26 квітня 2024 року URL: [https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/Pototskii\\_prez-26042024-web.pdf](https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/Pototskii_prez-26042024-web.pdf)

2. Про визнання таким, що втратив чинність, Закону України «Про захист інтересів осіб у сфері інтелектуальної власності під час дії воєнного стану, введеного у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації проти України» : Закон України № 4362-IX від 16.04.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4362-20#Text>

3. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act) URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj>

*Науковий керівник – доц. Задніпряна-Корінна М.Ю.*

## ЯК КОЛІР ДОПОМАГАЄ ПРОДАВАТИ ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Жук Я.В.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах високої конкуренції підприємства харчової промисловості вимушені шукати нові інструменти для посилення ринкових позицій та стимулювання попиту. Одним із ключових чинників, що впливають на поведінку покупця і формування його вибору ще до здійснення покупки, є колір. Міжнародні маркетингові дослідження свідчать, що від 60% до 90% суджень про продукт покупець формує на основі візуальної інформації, а колір є центральним елементом цього сприйняття.

Особливо значною роль кольору стає у харчовій промисловості, де візуальні якості продукту формують у свідомості споживача уявлення про смак, свіжість, натуральність, безпечність і якість.

У харчовій промисловості колір має здатність транслювати відразу кілька типів інформації без тексту і додаткових комунікацій. Наприклад:

– зелений – асоціюється з натуральністю, екологічністю, рослинним походженням;

– червоний – стимулює апетит і привертає увагу;

– білий – викликає асоціації з безпечністю, чистотою, органічністю;

– синій – вважається «нейтральним» і використовується для товарів зі строгим позиціонуванням (дієтичні, преміальні) [1].

Наукові дослідження свідчать, що зміна кольору упаковки може змінити очікуваний смак і навіть фактичне відчуття якості продукту. Упаковка є основним носієм візуальної комунікації між виробником та споживачем. Її колір слугує першим фактором оцінки продукту ще до прочитання його назви чи характеристик.

У табл. 1 узагальнено основні реакції покупців на кольори, що найчастіше застосовуються у продовольчій упаковці.

*Таблиця 1*

### **Емоційно-поведінкові реакції покупців на основні кольори в харчовій промисловості**

<b>Колір</b>	<b>Основні емоційні асоціації</b>	<b>Типові продукти</b>
Червоний	Апетит, енергія, терміновість покупки	М'ясні вироби, кетчупи, снеки
Жовтий	Оптимізм, дешевизна, масовість	Снеки, бакалія, "економ-сегмент"
Зелений	Натуральність, екологічність, свіжість	Овочі, «еко», ЗОЖ-продукти
Синій	Порядність, строгість, преміальність	Морепродукти, вода, дієтичні товари
Білий	Чистота, безпечність, стерильність	Молочні вироби, дитяче харчування
Чорний	Преміальність, висока якість	Делікатесні товари, преміум-лінійки

*Джерело: складено автором на основі [1].*

Колір є центральним елементом бренд-ідентичності. У харчовій промисловості саме колір часто стає основою візуальної впізнаваності.

Приклади: Coca-Cola – червоний; Milka – лавандовий; McDonald’s – червоний і жовтий; Heinz – зелений і червоний.

На основі досліджень компанії Color Marketing Group встановлено, що зміна основного кольору логотипу здатна: збільшити або зменшити впізнаваність бренду на 80%; змінити позиціонування бренду в свідомості споживача [2].

Сприйняття кольору має не лише психологічні, але й культурні особливості. Наприклад: у Європі білий – це чистота, у деяких країнах Азії – траур; у США червоний – це енергія, у Бразилії – релігійність; зелений у багатьох країнах ЄС асоціюється з «еко», але у Туреччині – з традиційністю [3].

Колір є важливим психоемоційним та маркетинговим інструментом, який значною мірою визначає реакцію покупця, ефективність комунікації та комерційний успіх товарів і послуг. Він виконує функції: привернення та утримання уваги; формування емоційного фону взаємодії; створення асоціативної прив’язки до бренду; впливу на раціональні та підсвідомі рішення щодо купівлі.

Ефективне використання кольору в рекламі, упаковці та цифрових інтерфейсах дозволяє підвищити конверсію, зміцнити позиції бренду, оптимізувати споживчий досвід та досягти конкурентних переваг на ринку. Таким чином, колір виступає не лише елементом дизайну, а важливим когнітивним і поведінковим тригером, вплив якого повинен бути усвідомлено інтегрований у маркетингові стратегії компаній.

Колір у харчовій промисловості є потужним маркетинговим інструментом, здатним: формувати перше враження від продукту; викликати необхідні емоційні та поведінкові реакції покупця; підсилювати смакові очікування; забезпечувати миттєву диференціацію бренду; впливати на сприйняття якості та натуральності продукту.

Наукові дослідження доводять, що колір може визначати до 80% ефекту від маркетингової комунікації в харчовій сфері. Тому правильна колірна стратегія стає складовою конкурентних переваг підприємств, які прагнуть підвищити обсяги продажів, зміцнити лояльність покупців та ефективно розвивати бренд.

#### **Список використаних джерел**

1. Ткачук С. (2025). Кольоровий PR у системі маркетингу сфери харчових продуктів. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-30>
2. Борисова Т., Галько Л., & Дудар В. (2025). Цифровий маркетинг як інструмент стимулювання продажів через упаковку товару: результати нейромаркетингового дослідження. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 299-305. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-41>

3. Su, J., & Wang, S. (2024). Influence of food packaging color and foods type on consumer purchase intention: the mediating role of perceived fluency. *Frontiers in Nutrition*, 10:1344237. <https://doi.org/10.3389/fnut.2023.1344237>

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

## **РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПОГЛИБЛЕННІ ВЗАЄМОДІЇ БРЕНДУ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ**

**Загорний І.Р.**

**Бойко І.А., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

Соціальні мережі трансформували традиційну модель взаємодії між брендами та споживачами, переводячи однонаправлену комунікацію в динамічну та двосторонню. Традиційна маркетингова комунікація базувалась на однонаправленій моделі, де бренди активно доносили інформацію споживачам. Соціальні мережі кардинально змінили цю модель, перетворивши її на двосторонню, яка дозволила споживачам активно брати участь у формуванні взаємодії з брендом. На платформах, таких як Facebook, Twitter (X), споживачі мають можливість в реальному часі виступати з питаннями, пропозиціями та критикою до брендів і ті бренди, які розуміють цей потенціал, використовують соціальні мережі не лише для трансляції своїх повідомлень, а й для активного спілкування зі споживачем.

Дослідження [2] показало, що двостороння комунікація, яка сприяє відповідальності та діалогу, особливо важлива для малих та середніх підприємств, які повинні розвивати глибші емоційні зв'язки зі споживачами, щоб компенсувати менші бюджети на рекламу та обмежений охопит аудиторії.

Сучасні дослідження [4] підтверджують, що 76% людей більш схильні рекомендувати бренд після позитивної та дружньої взаємодії з ним у соціальних мережах. Це демонструє прямий взаємозв'язок між якістю взаємодії на цих платформах та формуванням позитивного word-of-mouth ефекту, який традиційно вважався найбільш впливовим джерелом інформації для прийняття рішень про покупку.

Різні соціальні мережі вимагають адаптованих підходів. Instagram залишається найбільш ефективною платформою для харчових брендів завдяки її орієнтації на візуальний контент та можливостям для демонстрації продуктів у привабливому контексті. Pinterest особливо ефективна для керування покупцями рецептів та інгредієнтів, оскільки користувачі часто приходять на платформу з наміром робити покупки. Facebook, з його масивною базою користувачів та зрілими інструментами реклами, часто виявляється лідером за рентабельністю інвестицій (ROI) для багатьох брендів. Однак спостерігається

занепад залучення серед молодших користувачів на користь TikTok та Instagram.

Дослідження [2] показало, що соціальна мережа Instagram виявилась найбільш ефективною платформою завдяки її візуальним та інтерактивним можливостям, при цьому Facebook показав зниження залучення, особливо серед молодших користувачів. Це підкреслює важливість розуміння демографії аудиторії та вибору платформ, які максимально відповідають поведінці споживачів.

Комплексні дослідження взаємозв'язку між залученням споживачів у соціальних мережах та їхньою лояльністю до бренду виявили сильні причинно-наслідкові зв'язки. Дослідження [3] встановило, що інтерактивність бренду, залучення бренду та схильність до онлайн-взаємодії позитивно впливають на залучення споживачів до бренду у соціальних мережах, що, у свою чергу, позитивно впливає на довіру до бренду та, згодом, на його лояльність.

Ключовим механізмом цього процесу є генерування позитивного word-of-mouth. Дослідження показують, що 88% глобальних споживачів більше довіряють рекомендаціям людей, яких вони знають, ніж будь-якому іншому маркетинговому каналу. Крім того, 36% інтернет-користувачів у США стверджують, що word-of-mouth був їхнім основним джерелом виявлення бренду.

Для харчових брендів це означає, що позитивне залучення у соціальних мережах прямо трансформується у більш вірогідні рекомендації продуктів серед соціальних мереж користувачів. Бренди, які викликають сильні емоційні реакції, генерують в три рази більше word-of-mouth, ніж бренди зі слабшими емоційними зв'язками з аудиторією.

Як для великих, так і для малих брендів харчової промисловості важливо розуміти метрики, які найбільш значущо впливають на бізнес-результати. Дослідження про вплив залучення в соціальних мережах на поведінку покупців у харчовій промисловості [1] виявило, що слідкування за трендами та новинами має найбільший предиктивний вплив на поведінку покупців, за яким слідує цінність контенту, співпраця з інфлюенсерами та партнерами та поточне залучення.

Таким чином, соціальні мережі трансформували характер взаємодії бренду та споживача у харчовій промисловості, розширивши спектр інструментів для побудови глибоких, довготривалих відносин. Двостороння комунікація є основою для побудови впізнаваності та довіри. Бренди, які активно слухають і реагують на голос споживача, досягають вищих рівнів лояльності та залученості споживачів

#### **Список використаних джерел**

1. Amizatulhawa Mat Sani, Nur Syuhadah Umairah Hasri, Nurhayati Kamarudin, Tiara Turay. The Effect of Social Media Engagement on Consumer Purchase Behaviour in the Food and Beverage Industry. *International Journal of*

*Research and Innovation in Social Science*, 2025, 9(08), 5925-5938.  
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47772/IJRIS.2025.908000482>

2. Fatorachian H., Arboleda E., Linh T. Digitalisation and customer engagement in fast-food SMEs: enhancing brand presence through social media. *Cogent Business & Management*, 2025, 12.1: 2508927. DOI:10.1080/23311975.2025.2508927

3. Menon P. B. Impact of social media brand engagement and brand trust on brand loyalty in india. *Academy of Marketing Studies Journal*, 2025, 28.6.

4. Park J. Top 35 Word-Of-Mouth Marketing Statistics Worth Knowing. URL: <https://www.digitalsilk.com/digital-trends/word-of-mouth-marketing-statistics/> (дата звернення: 02.11.2025)

## **ОПТИМІЗАЦІЯ РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ**

**Закревська Л.М., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах інтенсивної конкуренції та швидких змін ринкового середовища особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Одним із ключових напрямів такого вдосконалення є оптимізація рекламного бюджету на основі результатів бізнес-діагностики. Раціональний розподіл коштів на рекламу не лише знижує витрати, але й підвищує результативність маркетингових заходів, сприяючи зростанню прибутковості, зміцненню ринкових позицій та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Бізнес-діагностика виступає аналітичним інструментом, що дає змогу комплексно оцінити стан і динаміку розвитку підприємства, виявити «вузькі місця» у системі управління маркетингом та рекламою, а також визначити потенціал для підвищення ефективності рекламної діяльності. Вона забезпечує системний підхід до аналізу результатів рекламних кампаній, поєднуючи кількісні та якісні показники – обсяги продажів, рівень упізнаваності бренду, ступінь задоволеності споживачів, коефіцієнт конверсії, частку ринку тощо. Застосування бізнес-діагностики дозволяє не лише фіксувати поточний стан рекламної діяльності, а й прогнозувати наслідки прийнятих управлінських рішень.

Оптимізація рекламного бюджету передбачає пошук такого співвідношення витрат і результатів, за якого досягається максимальний ефект за мінімальних ресурсів. Для цього доцільно використовувати результати аналітичних досліджень, зокрема фінансових, маркетингових та комунікаційних показників. Бізнес-діагностика у цьому контексті виступає основою для ухвалення обґрунтованих рішень, адже вона дозволяє визначити

найбільш рентабельні канали просування, виявити неефективні напрямки витрат та перерозподілити ресурси відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Серед основних напрямів бізнес-діагностики, що застосовуються для оптимізації рекламного бюджету, можна виокремити аналіз рентабельності рекламних вкладень (ROI), діагностику ефективності окремих каналів комунікацій (телебачення, інтернет, зовнішня реклама, соціальні мережі), оцінювання сприйняття рекламних повідомлень цільовою аудиторією та вивчення поведінки споживачів після контакту з рекламою [1, с. 167]. Завдяки систематичному моніторингу цих показників підприємство отримує змогу не лише контролювати ефективність рекламних кампаній, але й коригувати маркетингові стратегії в режимі реального часу.

Застосування бізнес-діагностики у процесі управління рекламними витратами передбачає використання сучасних методів аналітики, таких як SWOT-аналіз, ABC- та XYZ-аналізи, методи економіко-математичного моделювання [2]. Вони забезпечують кількісну оцінку ефективності реклами та дають змогу формувати науково обґрунтовані рішення щодо перерозподілу рекламного бюджету між різними видами комунікацій. Особливого значення набуває застосування цифрових платформ та систем аналітики, що дозволяють оперативно обробляти великі обсяги даних і виявляти закономірності у поведінці споживачів.

В умовах цифрової трансформації бізнес-діагностика реклами набуває нових форм і підходів. Використання інструментів Big Data дає змогу прогнозувати ефективність рекламних заходів ще на етапі планування, моделювати сценарії розподілу бюджету та оцінювати віддачу від кожного рекламного каналу. Це створює передумови для переходу від інтуїтивного управління маркетинговими витратами до науково-обґрунтованої системи прийняття рішень.

Таким чином, результати бізнес-діагностики є фундаментом для розроблення ефективної політики управління рекламним бюджетом. Вони дозволяють підприємству здійснювати стратегічне планування маркетингових комунікацій, підвищувати рівень прозорості фінансових потоків, мінімізувати неефективні витрати та забезпечувати стабільне зростання економічних показників. Оптимізація рекламного бюджету на основі бізнес-діагностики сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства, підвищенню його адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпеченню довгострокової стабільності розвитку.

#### **Список використаних джерел**

1. Роїк О.О., Овсяк В.К. Модель оцінювання ефективності рекламних кампаній на підставі інтеграції показників їхньої діяльності. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2025. № 35(3). С. 166-174. <https://doi.org/10.36930/40350318>
2. Кара Н.І., Пасемко Т.І. Управління витратами на рекламну діяльність в умовах міжнародних економічних зв'язків. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 28-38. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/151-3>

## **ІНВЕСТИЦІЙНІ РЕСУРСИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

**Кацун Д.М.**

*ПВНЗ «Європейський університет»*

Глобалізація економіки трансформує конкурентне середовище підприємств харчової промисловості, висуваючи нові вимоги до ефективності виробництва, технологічності, інноваційності та якості продукції. Українські підприємства харчової галузі, інтегруючись у світові ринки, стикаються не лише з посиленням конкуренції, а й з необхідністю забезпечення відповідності міжнародним стандартам, модернізації виробничих потужностей, підвищення енергоефективності та цифровізації бізнес-процесів. За таких умов ключовим стратегічним ресурсом розвитку виступають інвестиційні ресурси, які визначають можливості підприємства адаптуватися до глобальних викликів та формувати стійкі конкурентні переваги.

Інвестиційні ресурси виступають фундаментальним чинником формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості, оскільки вони забезпечують можливість системного технологічного, інноваційного та організаційного оновлення виробництва. В умовах зростаючої глобальної конкуренції та ускладнення технологічних процесів інвестиції перетворюються з інструмента модернізації основних фондів на стратегічний ресурс, що визначає рівень ефективності діяльності підприємств, їхню здатність адаптуватися до викликів ринку та забезпечувати стійке зростання [1]. Зокрема, інвестиційні вкладення сприяють формуванню технологічних переваг шляхом упровадження сучасних виробничих ліній, автоматизованих систем обробки й контролю якості, що дозволяє підприємствам значно знижувати собівартість продукції, оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати виробничі втрати. Високий рівень автоматизації та цифровізації технологічних процесів забезпечує стабільність і прогнозованість виробництва, що є ключовим для галузі, де якість та безпечність продукції визначають конкурентний статус виробника на внутрішньому й зовнішньому ринках. Таким чином, інвестиційні ресурси формують базу довгострокових конкурентних переваг, обумовлюючи зростання продуктивності, підвищення ефективності управління та зміцнення ринкових позицій підприємств харчової промисловості [2].

Отже, інвестиційні ресурси виступають системоутворюючим фактором конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, забезпечуючи їх технологічне, інноваційне, маркетингове, експортне та екологічне зростання, що є критично важливим для успішного функціонування у глобалізованому економічному середовищі.

Глобалізація суттєво трансформує параметри розвитку підприємств харчової промисловості, формуючи нову інституційну та технологічну рамку їхньої інвестиційної діяльності [1]. Поглиблення інтеграційних процесів, висока відкритість ринків і прискорення трансферу технологій зумовлюють посилення міжнародної конкуренції, яка вимагає від підприємств переходу до інноваційно орієнтованих моделей господарювання. За умов активного технологічного оновлення світових лідерів харчової індустрії – компаній ЄС, США та країн Азії – українські виробники стикаються з необхідністю системної модернізації виробничих потужностей, цифровізації управлінських процесів та приведення продукції у відповідність до міжнародних стандартів якості. У цьому контексті інвестиційна діяльність набуває стратегічного характеру, оскільки спрямування капіталу на оновлення технологічних ліній, розвиток логістичної інфраструктури та впровадження цифрових рішень стає ключовою передумовою збереження позицій на глобальному ринку.

Одним із визначальних чинників глобалізаційного впливу є необхідність відповідності міжнародним стандартам безпеки та якості продукції, які виступають бар'єром доступу на зовнішні ринки. Упровадження систем HACCP, ISO 22000, GlobalG.A.P. та інших вимагає значних інвестицій у технологічну модернізацію, удосконалення систем контролю, екологізацію виробничих процесів і цифровізацію управління якістю.

Суттєвий тиск на інвестиційну політику справляє також зростання вартості енергоресурсів, сировини та допоміжних матеріалів, що актуалізує необхідність інвестування в енергоефективні та ресурсозберігальні технології. Впровадження сучасних систем енергоменеджменту, альтернативних джерел енергії, оптимізація теплових і технічних процесів стають критично важливими напрямками інвестицій, які забезпечують зниження виробничих витрат і зміцнення фінансової стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Отже, глобалізація виступає ключовим драйвером зміни парадигми інвестиційної діяльності підприємств харчової промисловості, стимулюючи їх до структурного оновлення, підвищення технологічності та переорієнтації на інноваційні моделі розвитку. У таких умовах інвестиції перетворюються на базовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності та інтеграції у глобальний ринок, визначаючи стійкість, ефективність і стратегічні перспективи галузі.

#### **Список використаних джерел**

1. Медвідь В.Ю., Бузовська І.Є. Системний підхід щодо визначення змістовних складників конкурентних переваг аграрного сектору економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 45–52.

2. Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 32. С. 70-75. DOI: 10.32782/easterneurope.32-10.

## **МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**Кисіль М.О.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах глобалізації харчова промисловість функціонує в середовищі жорсткої конкуренції, де якість і безпечність продукції стають ключовими чинниками формування ринкових переваг підприємств. Зростання вимог імпортерів, торговельних мереж, міжнародних ритейлерів та кінцевих споживачів зумовлює необхідність впровадження світових стандартів безпечності харчових продуктів. До головних і найбільш впливових стандартів належать HACCP, ISO 22000, FSSC 22000, IFS Food, GlobalGAP, BRCS Food [1]. Такі стандарти передбачають системний контроль усіх етапів виробничого процесу, забезпечення прозорості ведення бізнесу та мінімізацію ризиків забруднення продукції.

Сертифікація є одним із ключових умов для розширення ринку збуту продукції [2]. Впровадження міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів дозволяє підприємствам відповідати вимогам глобальних торговельних мереж та у свою чергу забезпечує такі конкурентні переваги [3]:

- підвищення рівня довіри з боку торговельних мереж і споживачів;
- розширення можливостей експорту;
- покращення іміджу підприємства;
- зменшення виробничих ризиків і втрат;
- оптимізація внутрішніх процесів;
- можливість співпраці з міжнародними компаніями та участь у глобальних ланцюгах постачання.

Впровадження міжнародних стандартів також сприяє підвищенню ефективності управління якістю на підприємстві, зменшенню ризиків виникнення виробничих аварій чи порушень санітарних норм. Крім того, наявність сертифікації стає важливим критерієм у переговорах з партнерами та інвесторами, оскільки підтверджує здатність підприємства відповідати міжнародним вимогам безпечності та забезпечувати стабільність постачання.

Таким чином, сертифікація за міжнародними стандартами не лише виконує функцію контролю якості, а й виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності харчових підприємств. Вона дозволяє ефективно інтегруватися на міжнародний ринок, підвищувати довіру споживачів, зміцнювати позиції підприємства та створювати довгострокові переваги над конкурентами.

### **Список використаних джерел**

1. Certification.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://certification.ua/> (дата звернення: 17.11.2025)

2. Donna Foulis. Foulis D. Four benefits of gaining GFSI certification / Ideagen [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ideagen.com/thought-leadership/blog/four-benefits-gfsi-certification> (дата звернення: 17.11.2025)

3. Factum: Переваги добровільної сертифікації. Ключові аспекти та можливості / Factumcentr [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://factumcentr.com.ua/perevahy-dobrovilnoi-sertyfikatsii/> (дата звернення: 17.11.2025)

*Науковий керівник – доц. Рябенко В.В.*

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Кібальніков А.В.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах глобалізації та активного розвитку інтеграційних процесів підприємства харчової промисловості постійно перебувають під впливом значних зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують складне та динамічне економічне середовище. Серед ключових викликів, з якими стикаються компанії галузі, слід виділити високий рівень нестабільності ринкових кон'юнктури, що проявляється у коливаннях попиту та пропозиції, зміні цінової політики та конкурентної активності, а також швидку трансформацію споживчих переваг, обумовлену як змінами соціокультурних чинників, так і технологічним прогресом у виробництві та поширенні харчової продукції. Додатково, підприємства зазнають впливу коливань цін на сировинні ресурси, що створює значні ризики для формування собівартості продукції та фінансових результатів діяльності. Не менш вагомим є фактор соціальної нестабільності, що може проявлятися у конфліктах на ринку праці, зміні трудового законодавства або соціальних очікувань працівників, що прямо впливає на ефективність функціонування підприємства [1].

У цьому контексті забезпечення соціально-економічної безпеки виступає ключовим елементом стратегії стабільного розвитку підприємств харчової промисловості та формування їхньої конкурентоспроможності.

Забезпечення соціально-економічної безпеки впливає на конкурентні позиції підприємства через декілька взаємопов'язаних аспектів, зокрема, забезпечує стабільність виробничих процесів, що проявляється у мінімізації ризиків дефіциту сировини, перебоїв у постачанні, а також зниженні ймовірності фінансових втрат та дозволяє підтримувати безперервність виробництва, оптимізувати використання ресурсів та зменшувати залежність від зовнішніх негативних факторів, що безпосередньо впливає на якість продукції та задоволеність споживачів [2].

Підвищення довіри партнерів і споживачів: підприємство, яке демонструє високий рівень соціальної відповідальності, прозорість ведення бізнесу та здатність виконувати договірні зобов'язання в повному обсязі, формує позитивний імідж на ринку, що створює передумови для довгострокового партнерства, зниження транзакційних ризиків і стабільного попиту на продукцію.

Залучення та утримання кваліфікованого персоналу шляхом гарантування соціальних та трудових прав, створення безпечних та комфортних умов праці, впровадження мотиваційних і стимулюючих програм сприяють підвищенню продуктивності та залученості працівників дозволяє не лише зменшити плинність кадрів, але й забезпечує накопичення корпоративного досвіду та знань, які є важливим ресурсом конкурентної переваги [2].

Нарешті, соціально-економічна безпека сприяє інноваційному розвитку підприємства, зокрема, захищене економічне та соціальне середовище дозволяє впроваджувати сучасні технології, модернізувати виробничі процеси та реалізовувати інноваційні проекти без значного ризику для стабільності підприємства, що забезпечує адаптивність до нових ринкових умов і підвищує загальну ефективність діяльності, закладаючи основу для довгострокової конкурентної переваги [1].

Таким чином, соціально-економічна безпека виступає комплексним чинником, що інтегрує фінансову стабільність, соціальну відповідальність, управлінську ефективність і технологічний розвиток, що разом створює умови для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку харчової промисловості.

Таким чином, у сучасних умовах конкурентна перевага формується не лише за рахунок технологічних, ресурсних або цінкових чинників, але й завдяки здатності підприємства створювати безпечне та стабільне соціально-економічне середовище, яке забезпечує довгострокову ефективність діяльності, стійкість до зовнішніх та внутрішніх ризиків, а також сприяє розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню ринкових позицій.

Соціально-економічна безпека виступає фундаментальним чинником підвищення результативності та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, оскільки вона забезпечує комплексну захищеність економічних, соціальних і організаційних ресурсів підприємства від потенційних ризиків і загроз. Таким чином, соціально-економічна безпека виступає стратегічним ресурсом, який формує стійку платформу для забезпечення результативності діяльності, зміцнення ринкових позицій та довгострокової конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

#### **Список використаних джерел**

1. Vasylyshyn S., Yarova V. Analytical Provision of Socio-Economic Security. Management at Macro and Microlevels. *Estudios de economia Aplicada*. 2020. Vol. 38-4. DOI: [http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20\(1\).3965](http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20(1).3965)

2. Pakhucha E., Sievidova I., Romaniuk I., Bilousko T., Tkachenko S., Diadin A., Babko N. Investigating the Impact of Structural Changes: The Socio-Economic Security Framework. *European Journal of Sustainable Development*. 2023. Vol. 12. № 1. P. 180-198. DOI: <http://dx.doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n1p180>.

## **PROCESS OF INTEGRATION OF THE CIRCULAR ECONOMY IN THE FOOD INDUSTRY**

**Kostiuk M.V.**

*Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological  
University*

The food industry is one of the key components of the national economy, determining the level of food security of the country, forming a significant share of the added value of the agro-food sector and providing stable employment potential, and at the same time, it is one of the most resource-intensive and environmentally sensitive industries, as it generates food waste. The share of the food industry in the global anthropogenic impact on the environment exceeds 26%, which necessitates a systematic transition to new models of production and consumption, focused on preserving natural resources and minimizing negative environmental pressure [1].

Circular economy for the food industry is a model of reducing product and by-product losses, reusing organic flows (e.g., for feed, biogas, fertilizers), introducing reusable and recycled packaging, increasing energy and water efficiency, as well as developing service and cooperative models (e.g., joint waste recycling, local supply cycles) [3; 4]. In this context, the concept of a circular economy is being formed as a strategic direction for the transformation of food enterprises, aimed at closing material flows, reusing resources, reducing waste volumes, and implementing innovative eco-design solutions. Circular models allow reducing resource costs by 20-40%, reducing operating costs, strengthening the market position of enterprises, and increasing their competitiveness in the long term. By implementing the Circular Economy Action Plan, the EU considers the food industry as a priority sector for the greening of value chains, which actualizes their adaptation to the national economy of Ukraine [5]. Assessing the level of circularity of food industry enterprises, identifying key resource efficiency indicators, choosing waste management models, and identifying economic incentives that can push businesses to implement circular solutions requires a comprehensive integration of circularity principles into production policies, logistics chains, marketing strategies, and the institutional environment of food enterprises.

The main principles of implementing a circular economy in the food industry include: waste prevention – minimizing losses at all stages (production, storage, logistics); design for circulation – developing packaging, technologies and products

taking into account further processing or reuse; reserve use of side streams – converting by-products into useful materials (feed, fertilizers, biofuels, biopolymers); development of secondary materials markets – ensuring the quality of secondary raw materials and creating logistics for their circulation; systemic cooperation – cooperation between manufacturers, processors, retailers, municipalities and scientists [5].

Information technology and Industry 4.0 as catalysts for a circular economy in the food industry are formed by IoT, sensors, digital twins, demand forecasting systems and allow to reduce overproduction, optimize stocks and reduce losses; platforms for exchanging by-products help by-products to go to other business sites instead of being buried. Studies show that digitalization accelerates the implementation of circular solutions in the food sector more, as it provides accurate data and operational decisions [3].

New business models in the food industry include service and cooperative approaches (packaging as a service, collection and return of reusable containers), joint recycling platforms, cluster solutions (joint recycling of waste from several industries), and a “direct marketing” model (short supply chains), which contribute to closing cycles and creating economic motivation for circularity [4].

Thus, the processes of integrating the circular economy into the food industry are aimed at developing theoretical, methodological and applied approaches to the formation of resource-efficient, innovative and environmentally responsible development models, which provides the opportunity not only to optimize the costs of enterprises, but also to form new competitive advantages in the context of global environmental requirements and European integration processes.

#### Список використаних джерел

1. Rabbi M.F., Rahman S., Chowdhury S. *Circular economy and sustainable practices in the food sector. Journal of Cleaner Production.* 2024. Vol. 14. P. 100206.
2. Abbate S., Centobelli P., Cerchione R., Giardino G., Passaro R. Coming out the egg: assessing the benefits of circular economy strategies in agri-food industry. *Journal of Cleaner Production.* 2023. Vol. 385. P. 135665.
3. Abu-Qdais H.A., Kurbatova A.I. The role of eco-industrial parks in promoting circular economy in Russia: a life cycle approach. *Sustainability.* 2022. Vol. 14(7). P. 3893.
4. Ada E., Kazancoglu Y., Lafci C., Ekren B.Y., Celik C.C. Identifying the drivers of circular food packaging: a comprehensive review for the current state of the food supply chain to Be sustainable and circular. *Sustainability.* 2023. Vol. 15(15). URL: <https://doi.org/103390/su151511703>
5. Agostoni C., Boccia S., Graffigna G., Joanne S., Szajewska H. The evidence behind dietary guidelines: evolution, consumers' Trust and perceptions Healthc. Public Health. 2023. URL: <https://doi.org/10.20944/preprints202311.0663.v1>

## **ІННОВАЦІЙНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Котвицька Н.М., докт. екон. наук**  
*ПВНЗ «Європейський університет»*

Глобалізація світової економіки радикально змінює умови функціонування підприємств харчової промисловості. З одного боку, розширюються можливості виходу на нові ринки, інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості, доступу до інноваційних технологій. З іншого – посилюється конкуренція, зростають вимоги до якості, безпечності та сталості виробництва, підвищуються ризики, пов'язані з волатильністю цін і нестабільністю логістичних ланцюгів. У таких умовах ключову роль відіграють інноваційні чинники, що забезпечують стійкий розвиток і довгострокову конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості.

Конкурентоспроможність харчових підприємств формується в умовах жорсткого регуляторного середовища (санітарні норми, стандарти безпечності та якості, вимоги до маркування), необхідності дотримання принципів сталого розвитку та посилення вимог споживачів до екологічності й прозорості ланцюгів постачання [2; 3]. Базою конкурентних переваг стає не лише традиційне цінове лідерство, а й здатність підприємств швидко впроваджувати інновації, інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості, забезпечувати високу адаптивність бізнес-моделей до викликів глобалізації.

Технологічні інновації є одним з ключових драйверів підвищення ефективності, продуктивності та якості в харчовій промисловості. У дослідженні Vaninla N. та співавт. показано, що продуктова, процесна та організаційна інновації мають позитивний і статистично значущий вплив на конкурентоспроможність підприємств харчопереробної промисловості (на прикладі Камеруну), причому ефект підсилюється за рахунок ефективного управління якістю [1].

Серед ключових технологічних чинників можна виділити цифровізацію та Industry 4.0 / Agri-food 4.0, автоматизацію та роботизацію виробництва, технології підвищення якості та безпечності харчових продуктів, інновації у галузі упаковки, зберігання, контролю мікробіологічних ризиків, відстежуваності партій забезпечують відповідність міжнародним стандартам і підвищують довіру споживачів.

Загалом технологічні інновації створюють не лише внутрішні ефекти (зниження витрат, зростання продуктивності), а й формують основу для виходу на міжнародні ринки завдяки відповідності глобальним стандартам якості та безпечності.

Цифрова трансформація агрохарчових систем розглядається у сучасних дослідженнях як необхідна умова збереження конкурентних позицій, зокрема

в європейських агропродовольчих ланцюгах [3; 4]. Основними напрями цифровізації є впровадження ERP, CRM, SCM-систем для інтегрованого управління ресурсами, взаємодією з клієнтами та логістикою, застосування аналітики великих даних для прогнозування попиту, управління запасами, оптимізації рецептур та цін, розвиток електронної комерції, омніканальних моделей збуту, цифрового маркетингу, що дозволяє розширювати ринки збуту та персоналізувати пропозиції, використання геоаналітики, мобільних додатків, платформ дистанційної взаємодії з постачальниками та партнерами в агропромисловому комплексі, що вже демонструє приріст конкурентоспроможності українських агропродовольчих компаній [5].

У 2024 р. Chararro-Banegas N. та співавт. показали, що екоінновації в агрохарчовому секторі стають одночасно інструментом технологічного прогресу і шляхом до реалізації принципів сталого розвитку [4]. До ключових екоінновацій у харчовій промисловості належать: зниження вуглецевого сліду виробництва (енергоефективні технології, відновлювана енергія, оптимізація логістики), скорочення харчових відходів та їх вторинне використання (upcycling, біопаливо, кормові добавки), екологічно дружні види пакування (біорозкладні матеріали, перероблювана тара), впровадження «зеленої» сертифікації, стандартів сталості та прозорості звітності щодо впливу на довкілля.

Дослідження польських харчових підприємств демонструє, що нематеріальні компоненти конкурентного потенціалу – знання та досвід персоналу, гнучкість операцій, якість взаємин із постачальниками й клієнтами, імідж підприємства – мають вирішальне значення для побудови міжнародної конкурентоспроможності [2]. У цьому контексті особливої ваги набувають системи управління якістю (НАССР, ISO 22000, BRC тощо), які забезпечують стабільність параметрів продукції, прозорість процесів та відповідність міжнародним стандартам, організаційні та управлінські інновації – впровадження гнучких структур управління, проектних команд, систем управління за результатами (performance management), орієнтованих на цінність для стейкхолдерів, розвиток людського капіталу – інвестиції в навчання персоналу, розвиток цифрових та екологічних компетенцій, формування культури безперервного удосконалення.

Умови глобалізації економіки, посилення конкуренції на міжнародних агропродовольчих ринках та підвищення вимог до сталості виробництва роблять інноваційні чинники визначальним елементом розвитку й конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Сучасні наукові дослідження 2024-2025 рр. підтверджують, що інновації в продуктах, процесах, організації та управлінні якістю мають прямий позитивний вплив на конкурентоспроможність [1; 2]; цифровізація, інтеграція технологій Industry 4.0 та Agri-food 4.0 забезпечують підвищення ефективності, прозорості та гнучкості харчових підприємств [3; 4]; екоінновації стають важливою складовою стратегії, орієнтованої на довгострокову цінність і відповідність глобальним стандартам сталого розвитку [4]; нематеріальні активи,

маркетинговий моніторинг і розвиток компетенцій персоналу формують ядро конкурентного потенціалу та забезпечують адаптивність до змін глобального середовища [2; 5].

Для підприємств харчової промисловості України зазначені висновки є особливо актуальними, з огляду на інтеграцію до європейського ринку, високий рівень конкуренції та потребу в глибокій модернізації виробничої та управлінської бази.

#### Список використаних джерел

1. Nicholas, B., Sama, M. C., & Emmanuel, N. (2024). The Effect of Innovation on Competitiveness in the Food Processing Industry of Cameroon: A Mediating Effect of Quality Management. *European Scientific Journal, ESJ*, 20(4), 129. <https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n4p129>
2. Łukiewska, K. M. (2024). The importance of competitive potential in building the international competitiveness of food industry companies: Evidence from Poland. *PLoS ONE*, 19(10): e0312512. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312512>
3. Wójcicki, K., Górna, J., & Sikorska, E. (2024). Digitalisation in agri-food sector. In K. Pawlak-Lemańska, B. Borusiak, & E. Sikorska (Eds.), *Sustainable food: Production and consumption perspectives* (pp. 41–53). Poznań: Poznań University of Economics and Business Press. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-209-2/3>
4. Chaparro-Banegas, N., Sánchez-García, M., Calafat-Marzal, C., & Roig-Tierno, N. (2024). Transforming the agri-food sector through eco-innovation: A path to sustainability and technological progress. *Business Strategy and the Environment*, 33(8), 9075–9097. <https://doi.org/10.1002/bse.3968>
5. Ткачук, Г., Бурачек, І., Виговський, В., Сотник, А., & Бужимська, К. (2024). Маркетинговий моніторинг для визначення конкурентоспроможності харчового підприємства. *Економіка АПК*, 31(4), 77–87. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/4.2024.67>

### МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

**Овсієнко Н.В., канд. екон. наук,  
Пінчук К.І.  
ПВНЗ «Європейський університет»**

Глобалізація економіки трансформує конкурентне середовище харчової промисловості, створюючи нові виклики та можливості для вітчизняних підприємств. За даними Держстату України, експорт харчових продуктів у 2023 році становив понад 23 млрд доларів США, що складає близько 40% загального експорту країни [1]. Однак лише 15% вітчизняних виробників

використовують комплексні маркетингові стратегії для виходу на міжнародні ринки, що значно знижує їх конкурентоспроможність.

Аналіз діяльності провідних українських підприємств харчової промисловості (ТОВ «Roshen», ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», ПрАТ «Kernel») свідчить про критичну важливість маркетингової адаптації до глобальних трендів. Дослідження показує, що компанії, які інвестують понад 5% від обороту в маркетинг, демонструють зростання міжнародних продажів на 25-30% щорічно [2].

Стратегія диференціації через інновації залишається найефективнішим інструментом конкурентної боротьби. Компанія «Roshen» успішно застосовує цю стратегію, випускаючи понад 300 найменувань продукції та адаптуючи асортимент під специфіку кожного ринку. Для ринку ЄС розроблено лінійку органічних солодощів, що відповідають екологічним стандартам EU Organic, для азійського ринку – продукти з меншим вмістом цукру та екзотичними смаками [2]. Результатом стало збільшення експорту до країн ЄС на 42% за 2022-2023 роки.

Цифрова трансформація маркетингу стає обов'язковою умовою глобальної конкурентоспроможності. ПрАТ «Kernel» впровадило інтегровану CRM-систему та автоматизовану платформу B2B-торгівлі, що дозволило скоротити цикл угоди на 35% та збільшити кількість міжнародних контрагентів на 150 компаній за рік. Компанія активно використовує LinkedIn та галузеві онлайн-платформи для пошуку партнерів у 70+ країнах світу [3].

Особливої уваги заслуговує стратегія зеленого маркетингу. Аналіз споживчих переваг у країнах ЄС показує, що 67% покупців готові платити на 15-20% більше за екологічно відповідальну продукцію [4]. Українське підприємство ТОВ «Екород» отримало міжнародну сертифікацію organic та rainforest alliance для своєї продукції (овочеві консерви, соуси), що дозволило вийти на полиці провідних європейських мереж Carrefour, Auchan, Lidl. Обсяг експорту зріс з 2 млн євро (2020 р.) до 12 млн євро (2023 р.).

Практика показує ефективність комплексного підходу до брендингу. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» під брендом «Наша Ряба» провело масштабну міжнародну кампанію, позиціонуючи продукцію як "якість європейського рівня за доступною ціною". Стратегія включала: участь у 15 міжнародних виставках щорічно, співпрацю з food-блогерами (охоплення 5+ млн підписників), створення контенту про виробничі стандарти. Результат – визнання бренду в країнах Близького Сходу та Африки, частка експорту досягла 35% від загального обсягу виробництва.

Важливим інструментом є співпраця з міжнародними дистриб'юторами та участь у закупівельних програмах глобальних ритейлерів. Українські виробники молочної продукції (ТМ «Молокія», «Яготинське») через програму METRO Cash & Carry забезпечили присутність у 24 країнах Європи. Ключовим фактором успіху стала адаптація упаковки до вимог кожного ринку та гнучка цінова політика з урахуванням купівельної спроможності [5].

Для малих і середніх підприємств ефективною є стратегія нішевого позиціонування через маркетплейси. Українські виробники меду, горіхів, суперфудів активно використовують Amazon, eBay, Alibaba для виходу на міжнародні ринки без значних маркетингових бюджетів. Компанія "Ukraine Honey" через Amazon FBA досягла обсягу продажів 500 тис. доларів на рік, інвестувавши лише 15 тис. доларів у просування.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчової промисловості на глобальному ринку вимагає системного впровадження маркетингових стратегій: диференціації через інновації та якість, цифровізації комунікацій і продажів, екологічної відповідальності, професійного брендингу та використання сучасних каналів дистрибуції. Практика успішних компаній доводить, що інвестиції в маркетинг окупаються зростанням експорту на 25-40% протягом 2-3 років.

#### **Список використаних джерел**

1. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України товарами у 2023 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2024).
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
3. Окландер М.А., Романенко О.О. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія. Одеса : Астропринт, 2021. 292 с.
4. Данько Ю.І. Зелений маркетинг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, № 3. С. 15–24. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i3.1749>
5. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Основи, 2020. 390 с.

### **МАРКЕТИНГОВІ ОСОБЛИВОСТІ ВІЗУАЛЬНОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГУ ПРИ ОФОРМЛЕННІ ВИСТАВКОВИХ СТЕНДІВ**

**Павленко С.**

*Національний університет харчових технологій*

Візуальний мерчандайзинг у рамках виставкової діяльності виступає одним із провідних інструментів маркетингових комунікацій. Його основна мета формування позитивного іміджу компанії, збільшення впізнаваності бренду та активізація інтересу до продукції чи послуг. На відміну від звичайного оформлення торговельних приміщень, виставковий мерчандайзинг вирізняється короткотривалістю, проте справляє надзвичайно інтенсивний вплив, оскільки рішення про відвідування стенду приймається відвідувачем буквально за кілька секунд.

80% інформації людина сприймає візуально. Усього 10 секунд потрібно покупцю, щоб зрозуміти, чи хоче він придбати товар, який дивиться. Перше враження відіграє велику роль: якщо продукт виглядає негарно, його не купують навіть за низькою ціною [1].

Візуальний мерчандайзинг базується на кількох простих правилах:

1. Балансу. Дозволяє створити зручний, привабливий торговельний простір через рівномірний розподіл кольору, світла, текстур.
2. Акценту. Особливе освітлення, контрастні відтінки, унікальне розміщення товарів допомагають привернути увагу.
3. Групування. Групування товарів за категоріями, стилями, кольором спрощує пошук, сприяє крос-продажам.
4. Контрасту. Використання контрастів виділення товарів чи зон робить візуал динамічним [2].

Організація простору стенду відіграє не менш важливу роль. Доцільно створити чітку структуру, зокрема виділити зони для демонстрації товарів, розміщення інформаційних матеріалів та спілкування з відвідувачами. Такий підхід допомагає побудувати логіку експозиції, що веде від першого візуального контакту до безпосередньої взаємодії з представниками компанії.

З точки зору маркетингу оформлення стенду має відповідати позиціонуванню бренду та очікуванням цільової аудиторії. Для ділової аудиторії краще застосовувати стриманий стиль з акцентом на професійність і надійність. Натомість формат для споживачів варто робити більш динамічним та емоційним, що апелює до почуттів і естетики. Стенд повинен не лише передавати інформацію, але й створювати можливості для інтерактивності: дегустації, демонстрації, консультації чи інтерактивні активності на кшталт фотозон або ігор мотивують гостей зупинитися та зацікавитися продуктом.

Візуальний мерчандайзинг на виставках харчових продуктів спрямований не лише на те, щоб привернути увагу гостей, але й на формування довіри до бренду шляхом створення позитивного емоційного зв'язку з такими властивостями продукції, як якість, свіжість і безпечність. Основою успішного підходу стає ретельно продумане зонування стенду, гармонійна кольорова палітра, яка відповідає ідеї бренду (зокрема зелений як символ натуральності або жовтий, що втілює енергію та смак), а також використання натуральних матеріалів в оформленні.

Для підприємств харчової промисловості вентиляційні системи відіграють фундаментальну роль у забезпеченні безпеки та підвищенні ефективності виробничих процесів. Вони виконують функції контролю мікроклімату, видалення пари, запахів та жирових частинок, а також гарантують дотримання санітарно-гігієнічних стандартів. У зв'язку із цим під час організації виставкових заходів важливо не лише демонструвати технічне обладнання, але й ефективно ілюструвати його практичну користь для харчової галузі через релевантні приклади застосування.

Рекомендується зосереджуватися на наступних підходах до презентації:

1. Застосування демонстраційних стендів, які імітують кухонні або виробничі зони. Сценарії можуть охоплювати роботу вентиляційного обладнання на об'єктах, таких як ресторани, хлібопекарні, кондитерські цехи або фабрики-кухні.

2. Розробка інфографіки з контрастними показниками «До/Після». Такий матеріал може містити дані про температурний режим, вологість, концентрацію CO<sub>2</sub> та кількість жирових частинок у повітрі, що наочно демонструє ефективність очищення за допомогою представлених систем.

3. Використання технологій AR/VR для візуалізації аеродинамічних процесів. За рахунок доповненої або віртуальної реальності відвідувачі отримують змогу спостерігати рух повітря всередині приміщення харчового підприємства без необхідності фізичного аналізу обладнання у розрізі.

4. Представлення успішно реалізованих проєктів. Особливу увагу варто звернути на приклади вентиляційних рішень для кухонь ресторанів, кейтерингових компаній або харчових комбінатів.

Такий підхід дозволяє не лише зміцнити довіру до запропонованих рішень, а й продемонструвати реальну їхню цінність для підприємств харчової промисловості.

Таким чином, візуальний мерчандайзинг виставкових стендів є досить сильним інструментом в руках маркетологів. Він об'єднує естетику, психологію сприйняття, бренд-комунікацію й стратегічну доцільність. Компетентно оформлений стенд підвищує впізнаваність компанії, формує позитивний імідж та впливає на поведінку споживачів.

#### **Список використаних джерел**

1. Візуальний мерчандайзинг: що це? [Електронний ресурс] // Блог SUN ONE. – Режим доступу: <https://sunone.com.ua/articles-uk/vizualnij-merchandajzing-shho-ce/> (опубл. 25 серпня 2024; дата звернення: 28.10.2025).

2. Візуальний мерчандайзинг: як продавати багато та красиво [Електронний ресурс] // SKU Marketing. – Режим доступу: <https://skumarketing.com.ua/vizualnyj-merchandajzyng-yak-prodavaty-bagato-ta-krasyvo/> (опубл. 9 липня 2024; дата звернення: 29.10.2025).

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ВИН В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**Панчук Б.**

*Національний університет харчових технологій*

Українська виноробна галузь має давні традиції, що сягають античних часів Причорномор'я [1]. Проте у XX столітті галузь зазнала значних втрат через радянську централізацію та дефіцит інвестицій. Лише з початку 2000-х років спостерігається відновлення виробництва та поступове формування

сучасних виноробних підприємств [2]. В умовах глобалізації економіки та інтеграції України до ЄС питання конкурентоспроможності стає ключовим для виходу на міжнародні ринки.

Основні чинники конкурентоспроможності українських вин включають якість сировини, дотримання міжнародних стандартів, технологічний рівень виробництва та ефективну маркетингову стратегію. На сьогодні в Україні налічується понад 200 виноробних підприємств різного масштабу: від великих заводів до малих сімейних виноробень, які спеціалізуються на виробництві нішевих вин. Саме малі виробники часто формують унікальний продукт на основі локальних сортів винограду та особливостей ґрунту, що є їхньою основною конкурентною перевагою [3].

Євроінтеграція висуває додаткові вимоги до галузі. Зокрема, необхідна гармонізація технічних регламентів, маркування продукції та сертифікаційні процедури відповідно до стандартів ЄС. Однією з ключових складових є впровадження систем простежуваності продукції, що забезпечує довіру споживачів та партнерів на зовнішніх ринках [4].

Для оцінки конкурентоспроможності галузі доцільно застосувати SWOT-аналіз. Сильні сторони включають високий потенціал ґрунтової особливостей, унікальні місцеві сорти та поступове підвищення якості продукції. Слабкі сторони – низька технологічна оснащеність частини підприємств, обмежена впізнаваність брендів та недостатня маркетингова підтримка. Можливості – розвиток експорту, залучення інвестицій, інтеграція в європейські наукові й бізнес-мережі. Загрози – економічна нестабільність, вплив війни, конкуренція з боку імпортованих вин.

Одним із перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності є розвиток кластерних моделей та кооперацій між малими та середніми виноробними підприємствами. Це дозволяє оптимізувати витрати, обмінюватися технологічними напрацюваннями та формувати спільні маркетингові бренди для виходу на зовнішні ринки. Важливу роль відіграє державна підтримка, включно з фінансуванням інноваційних проєктів, субсидуванням маркетингових кампаній та розвитком інфраструктури винного туризму.

Для успішного виходу на ринки ЄС та інших міжнародних ринків необхідне комплексне впровадження таких заходів:

- модернізація виробництва та підвищення технологічної оснащеності підприємств;
- розвиток брендингу українського вина з акцентом на автентичність сортів та ґрунту;
- інтеграція у міжнародні наукові та галузеві мережі;
- підтримка експорту та промоція української продукції за кордоном;
- створення кластерів і коопераційних моделей у виноградарсько-виноробному секторі.

Таким чином, конкурентоспроможність українських вин у контексті євроінтеграції визначається здатністю галузі адаптуватися до вимог

міжнародного ринку [5], впроваджувати інновації та ефективно використовувати унікальний теруарний потенціал України. Застосування стратегічних маркетингових підходів та активна участь у європейських ініціативах сприятиме посиленню позицій українських вин на внутрішньому та зовнішніх ринках.

#### Список використаних джерел

1. Уманенко І.В., Василенко О.Б. Історія виноробної діяльності в Одеській області. (2025). *Збірник Наукові проблеми архітектури та містобудування», ОДАБА*. <https://zbirnyk.org.ua/index.php/ptiart/article/view/60>
2. Новікова, А. (2020). Сучасний стан і тенденції розвитку виноробної галузі в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, (1), С. 41-45. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.41>
3. Нагурна Н., Куриленко, Ю. (2024). Дослідження ринку виноробства України, як інфраструктури для винного туризму. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 3 (13), С. 101-105. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.15)
4. Bezhenar I. Wine production in Ukraine: Challenges, opportunities today. URL: <https://eapk.com.ua/en/journals/tom-31-5-2024/vinorobstvo-v-ukrayini-vikliki-mozhливosti-sogodennya>
5. European Commission. Ukraine 2023 Report. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD\\_2023\\_699%20Ukraine%20report.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf)

*Науковий керівник – доц. Рябенко В.В.*

### **ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Попович В.М.,**

**Скригун Н.П., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

Харчова промисловість посідає одне з провідних місць у структурі національної економіки України. Вона забезпечує внутрішній ринок продуктами харчування, формує значну частину ВВП і є важливим сектором експорту. Проте сучасні тенденції розвитку ринку (зростання конкуренції, глобалізація, цифровізація та зміна споживчих уподобань) вимагають від підприємств не лише виробляти якісну продукцію, а й активно працювати над побудовою ефективної системи комунікації зі споживачем. У цих умовах особливої актуальності набуває концепція інтегрованих маркетингових

комунікацій (ІМК), яка передбачає узгодження усіх каналів взаємодії підприємства з цільовою аудиторією. Розгалужена система маркетингових комунікацій представляє собою діяльність підприємства, спрямовану на інформування, переконання і нагадування споживачам про свої товари та послуги, стимулювання їхнього збуту і створення позитивного іміджу підприємства [1]. В умовах перенасичення інформаційного простору інтеграція маркетингових зусиль дозволяє створити цілісне, послідовне і впізнаване повідомлення бренду, уникнути суперечностей між різними каналами, забезпечити єдине позиціонування компанії в очах споживача. Рішення про купівлю продукту часто приймається швидко й емоційно, тому ключову роль відіграє не стільки раціональне переконання, скільки формування позитивних асоціацій, емоційного зв'язку та відчуття довіри до бренду. На підприємствах харчової промисловості ІМК мають свою специфіку. Оскільки продукти харчування є товарами повсякденного попиту, основне завдання комунікацій полягає у формуванні довіри та емоційного зв'язку зі споживачем. Вибір харчового продукту часто здійснюється на рівні підсвідомості, тому велику роль відіграють не лише функціональні, а й психологічні чинники – образ бренду, його позиціонування, соціальна відповідальність виробника. Сучасні підприємства дедалі активніше використовують можливості цифрового середовища для реалізації інтегрованих маркетингових стратегій. Соціальні мережі, онлайн-реклама, блогер-маркетинг, інтерактивні заходи та колаборації з інфлюенсерами відкривають нові можливості для формування двостороннього діалогу між брендом і споживачем. На відміну від традиційної реклами, цифрові платформи забезпечують не лише інформування, а й залучення споживачів до активної взаємодії: вони залишають відгуки, беруть участь в опитуваннях, конкурсах, дегустаціях і навіть стають співтворцями контенту. Це підвищує рівень лояльності, дозволяє компаніям краще розуміти потреби аудиторії, відстежувати її реакцію в реальному часі та швидко адаптувати маркетингові рішення до змін попиту, дозволяючи не лише підвищити впізнаваність бренду, а й отримувати зворотний зв'язок, аналізувати поведінку споживачів і оперативно реагувати на зміни попиту.

Водночас інтегровані маркетингові комунікації виконують важливу функцію управління репутацією підприємства. У періоди криз, коли виникають перебої у виробництві, зміни цін або зовнішні соціальні виклики, узгоджена комунікаційна політика дозволяє мінімізувати негативний вплив на імідж компанії. Злагожені дії маркетингових, PR- та управлінських підрозділів допомагають швидко реагувати на інформаційні виклики, надавати достовірні роз'яснення, зберігати довіру споживачів і партнерів. Зокрема, під час воєнних подій в Україні багато підприємств харчової галузі продемонстрували високий рівень соціальної відповідальності, використовуючи свої комунікаційні ресурси для підтримки населення, благодійних акцій, постачання гуманітарної допомоги. Такий підхід не лише зміцнює репутацію бренду, а й формує довгострокову емоційну прихильність

споживачів. Ще однією важливою перевагою ІМК є можливість інтеграції соціальних і екологічних цінностей у стратегію маркетингу. Сучасний споживач стає дедалі свідомішим і очікує від виробників не лише якісного продукту, а й відповідального ставлення до навколишнього середовища, чесності у комунікаціях і прозорості бізнесу. Тому підприємства харчової промисловості активно використовують свої маркетингові канали для популяризації екологічних ініціатив, повідомлень про зниження шкідливих викидів, перехід на екопакування, підтримку місцевих громад. У цьому контексті ІМК виступають не лише інструментом просування, а й засобом реалізації концепції сталого розвитку, що гармонійно поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі підприємства.

Отже, інтегровані маркетингові комунікації є потужним багатофункціональним інструментом стратегічного управління в харчовій промисловості. Їхня ефективність визначається здатністю синхронізувати всі форми взаємодії зі споживачем, забезпечити узгодженість меседжів у різних каналах і сформуванню єдиного, впізнаваного обличчя бренду. Завдяки ІМК підприємства не лише підвищують обсяги збуту, а й формують соціально відповідальний імідж, зміцнюють довіру та лояльність клієнтів, створюють стійку конкурентну перевагу. Розвиток ІМК у харчовій промисловості України є закономірною відповіддю на сучасні виклики глобального ринку. Підприємства, які ефективно використовують ІМК, отримують можливість не лише комунікувати, а й співпрацювати зі своїми споживачами, перетворюючи їх на партнерів у створенні цінності бренду. В умовах посилення конкуренції та інформаційного перенасичення саме послідовність, відкритість і соціальна відповідальність комунікацій стають визначальними факторами успіху на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Панченко Г. Маркетингові комунікації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Economical*. 2020. Т. 1, № 1(22). С. 72–80. URL: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1\(22\)-72-80](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1(22)-72-80).

## **РЕГІОНАЛЬНІ ДИСПРОПОРЦІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ПРИЧИНИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ В УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ**

**Сікура Є.О.**

*Національний університет харчових технологій*

Регіональні диспропорції розвитку є ключовим викликом для України, визначаючи її просторову стійкість та перспективи післявоєнного відновлення. Нерівномірність у рівнях зайнятості, доходів, інвестиційної активності та якості життя формувалася історично, але значно поглибилася через війну,

особливо на територіях прямого руйнування та втрати промислового потенціалу.

Дисбаланси проявляються у відмінностях виробництва ВРП, доходах населення та структурі ринку праці, темпах інвестиційного розвитку, якості транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури. Густонаселені урбанізовані центри концентрують більший обсяг економічної активності, тоді як периферійні регіони стикаються з відтоком та старінням робочої сили. Світові наукові підходи, від класичних моделей Ф. Перру, Г. Мюрдаля та А. Гіршмана до нової економічної географії П. Кругмана, підтверджують об'єктивність нерівномірності, акцентуючи на концепціях точок зростання та агломераційних ефектів. Сучасні ендегенні теорії підкреслюють ключову роль інновацій, кластеризації та розвитку людського капіталу у посиленні конкурентних переваг.

Практика Європейського Союзу та провідних держав світу демонструє, що ефективна регіональна політика має поєднувати інфраструктурні інвестиції, розвиток місцевого самоврядування, усунення інституційних бар'єрів та формування умов для інноваційного зростання. Одним із ключових механізмів зменшення диспропорцій виступають цільові фінансові інструменти, такі як Європейський фонд регіонального розвитку, соціальний фонд та інструменти територіальної згуртованості. Позитивний досвід країн ЄС свідчить, що збалансований просторовий розвиток потребує системного планування, високої аналітичної культури, ефективного міжрівневого управління та підтримки інноваційної діяльності на місцевому рівні.

Для України важливим етапом подолання регіональних диспропорцій стало формування законодавчої основи державної регіональної політики, яка закріплена Законом України Про засади державної регіональної політики та Державною стратегією регіонального розвитку до 2027 року. Ключовими принципами цієї політики визначено децентралізацію, субсидіарність, територіальну згуртованість, раціональний розподіл повноважень і розширення спроможності громад. Через механізми Державного фонду регіонального розвитку реалізуються інфраструктурні, соціальні та інноваційні проекти, спрямовані на зменшення розривів у розвитку областей і підтримку територій, що потребують державного втручання.

Система оцінювання регіонального розвитку, яка базується на даних Державної служби статистики України, охоплює економічні, соціальні та інфраструктурні параметри. До основних показників належать валовий регіональний продукт, рівень інвестицій, зайнятість, середній розмір заробітної плати, демографічні тенденції, стан транспортної інфраструктури та доступність соціальних послуг. Для аналізу диспропорцій використовуються методи, такі як коефіцієнт варіації, індекс Джині, індекс Тейла і просторові економетричні моделі. Ці моделі допомагають враховувати взаємодію сусідніх територій, а також виявляти зони активного розвитку чи економічної депресії.

Статистичний аналіз засвідчує значну нерівномірність територіального розвитку України. Найвищі показники густоти населення, економічної

активності та виробничої потужності зосереджені у великих урбанізованих центрах, таких як Київ, Дніпро, Харків, Одеса та Львів. Натомість периферійні та прикордонні регіони демонструють нижчі темпи розвитку, обмежені інвестиційні можливості та скорочення трудового потенціалу. Особливої уваги потребують території, що зазнали руйнувань унаслідок бойових дій, оскільки вони характеризуються зниженням виробничої активності, пошкодженням критичної інфраструктури, масовим відтоком населення та порушенням економічних зв'язків.

Поглиблення регіональних диспропорцій у воєнний час зумовлює необхідність формування нових підходів до державної політики відновлення. Найбільш перспективними напрямками є розвиток економічних кластерів, індустріальних парків, інноваційних центрів, підвищення цифрової та транспортної доступності, посилення інституційної спроможності громад, впровадження сучасних методів просторового планування та залучення міжнародної допомоги. Розвиток смарт-спеціалізації як інструменту визначення конкурентних переваг регіонів відкриває можливість для інноваційного відновлення територій і зміцнення їхнього економічного потенціалу.

Подолання регіональних диспропорцій потребує системної взаємодії держави, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. Ефективність регіонального розвитку залежить від здатності забезпечити раціональний розподіл ресурсів, підтримати інновації, розширити можливості підприємництва та зміцнити локальний людський капітал. Успішна реалізація цих завдань сприятиме формуванню конкурентоспроможних регіонів, розвитку соціальної згуртованості, підвищенню добробуту населення та посиленню стійкості української держави у післявоєнний період. Регіональний розвиток є фундаментом майбутнього відновлення країни, а усунення диспропорцій виступає ключовою умовою формування ефективної та інтегрованої національної економічної системи.

### Список використаних джерел:

1. Варналій З.С., Шевченко О.В. Методологічний підхід до розроблення концептуальних засад щодо стратегічного регулювання диспропорцій розвитку регіонів. *Регіональна економіка*. 2021. №3(101). С.5-14. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-1>

2. Відоменко О.І., Забарна Е., Томчук-Пономаренко Н., Чирва Г. Аналіз тенденцій соціально-економічного розвитку у глобальному та локальному вимірах (український кейс). *Академічні візії*. 2022. (14). вилучено з <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/97>

3. Шебанін В.С., Уманська В.В., Решетілов Г.О. Розвиток територій у системі державної регіональної політики. *Регіональна економіка*. 2021. №3(101). С.28-35. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-3>

*Науковий керівник – доц. Відоменко О.І.*

## **ВРАХУВАННЯ ПРИХИЛЬНОСТЕЙ СПОЖИВАЧІВ ЯК ДОМІНАНТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПИВО-БЕЗАЛКОГОЛЬНОГО РИНКУ**

**Страшинська Л.В., докт. екон. наук,  
Петухов В.Р.**

*Національний університет харчових технологій*

В сучасних нестабільних умовах розвитку світогосподарських процесів, військових катаклізмів, економічної та фінансової кризи, подальше існування будь-якого підприємства на ринку можливе лише за умови достатнього рівня його конкурентоспроможності. Вирішення такого завдання тісно пов'язане із врахуванням споживчих пріоритетів, адже саме споживач є «королем економічної системи», від прихильності якого залежить ринковий попит, і, власне, обсяги збуту підприємства.

Галузь пивоваріння сьогодні демонструє жвавий розвиток. Це підтверджує той факт, що постійно у продажі з'являються нові сорти пива, які вражають смаковими та ароматичними властивостями. Пивовари відроджують призабуті технології, впроваджують нові або ж об'єднують їх, щоб у результаті вийшов якісний та незвичний продукт, який вразить пивну спільноту.

Сьогодні виробники варять пиво з різноманітними складниками, як-от: фрукти, ягоди, різні трави, зернові тощо. Тому майстерність пивовара не має меж, а вдосконалюватися можна постійно, використовуючи нові підходи в технологічному процесі.

Протягом останніх років характерною тенденцією розвитку пивного ринку у відповідь на запити споживачів стало зростання обсягів виробництва і споживання безалкогольного пива. Його поява датується 1920 роком. Цей напій з'явився в США під час Сухого закону, в умовах якого пивоварні, щоб не збанкрутувати, були змушені виробляти напої з вмістом 0,5% спирту.

В Україні масове виробництво безалкогольного пива розпочалося наприкінці 80-х років із введенням аналогічного закону Михайлом Горбачовим. Свого споживача продукт знайшов на початку 2000-х років у фітнес-центрах, оскільки пиво позиціонувалося як напій для відновлення сил після тренувань. За смаком воно не поступається традиційному, а інколи навіть його випереджає.

Сучасне зростання світового ринку безалкогольного пива пов'язують, зокрема, з тим, що вести здоровий спосіб життя стало модно. Зокрема, німецькі дослідники довели, що безалкогольне пиво корисне після тренування: напій має ізотонічний ефект, тобто швидше відновлює запаси води та мінералів, які організм витрачає при сильних навантаженнях. У безалкогольному пиві містяться калій, магній, вітаміни групи В та ін.

Всесвітні статистичні спостереження розміщують Україну в середину списку за обсягами споживання алкогольних напоїв. Канада та Чилі – наші найближчі країни-сусіди за обсягами споживання алкоголю, і пива зокрема, на душу населення (табл. 1.)

Таблиця 1

**Споживання алкогольних напоїв у 2023-2024 рр.**

Країна	Літрів чистого алкоголю за рік	Середньодобове споживання в грамах чистого алкоголю	Пиво, %	Вино, %	Міцні напої, %
Канада	13,8	29,9	45,1	25,6	25,6
Україна	13,8	29,9	42,3	6,2	51,5
Чилі	13,7	29,6	36,1	33,1	30,8

Джерело: [1, С. 57].

З табл. 1. бачимо, що в структурі споживання алкогольних напоїв в Україні частка пива (42,3%) наближається до частки міцних напоїв (51,5%), тоді як в інших країнах ці частки розподілені досить пропорційно.

За даними ПрАТ «Укрпиво», що об'єднує великі пивоварні компанії України, випуск безалкогольного пива останніми роками становить 0,25-0,29 млн. Гл. у рік. Інакше кажучи, частка звареного та проданого безалкогольного пива в Україні знаходиться в межах 1,5–2% від загального обсягу виробництва у 18,1 млн. Гл у рік.

Таким чином, з огляду на споживчі переваги українців, можна передбачити, що при обсязі виробництва пива невеликими незалежними пивоварами до 10% від загального, кількість спожитого крафтового безалкогольного пива в найближчі роки може становити 26-27 тис. Гл.

Незважаючи на відносно невеликий обсяг потенційного ринку продажів, існує чимало переваг варіння безалкогольного пива, зокрема:

- розширення асортименту та кола відвідувачів закладів. Наприклад, одна з найвідоміших пивоварних і ресторанных компаній BrewDog нещодавно відкрила особливий безалкогольний паб у Лондоні;
- не існує релігійних обмежень на споживання безалкогольного пива;
- позиціонування безалкогольного пива для специфічних груп споживачів як напою для спортсменів, водіїв, для відновлення водно-сольового балансу після важкої праці або в спеку. В цих випадках можливе додавання до напою біологічно активних речовин, трав або екстрактів;
- випуск і продаж безалкогольного пива не оподатковується акцизом та не включається до загальних, дозволених за ліцензією обсягів.

Безалкогольне пиво варять так само і з тих самих інгредієнтів, що й звичайне. Складність полягає в тому, щоб отримати продукт з мінімально можливим вмістом алкоголю, але при цьому зберегти характерні для пива смак і насиченість. Наприклад, опитування, проведені в 2023 р. в Нідерландах, показало, що серед відповідей на запитання «Чому Ви не п'єте безалкогольне пиво» найпоширенішою (60%) була відповідь, що причиною є нехарактерні для пива сенсорні відчуття. Серед таких недоліків найбільш характерними є

присмак сусла, що не збродило, слабка карбонізація, солодкість та інші присмаки.

Законодавство України та державний стандарт дають наступне визначення безалкогольного пива: пиво безалкогольне – насичений діоксином вуглецю пінистий напій, одержаний під час бродіння охмеленого сусла пивними дріжджами з об'ємною часткою спирту не більш, ніж 0,5%, отриманий шляхом діалізу, переривання головного бродіння або виготовлення пивного сусла зі зниженою часткою сухих речовин у початковому суслі.

У США термінами безалкогольне, слабоалкогольне, легке пиво (light beer, no-alcohol, non-alcoholic beer, small beer, small ale, near-beer) називають пиво, що виробляється без алкоголю або зі зниженим його вмістом, і за своїм смаком в ідеалі є найбільш наближеним до типового (нормального) пива з вмістом алкоголю, зазвичай, вище 4%. Пиво з вмістом алкоголю 0,0% називають alcohol-free (деалкоголізоване), з вмістом до 0,5% – non-alcohol (безалкогольне). Продаж пива з вищим вмістом алкоголю є підставою для ліцензування та оподаткування.

Кожна з країн ЄС пропонує своє визначення поняття «безалкогольне пиво». Наприклад, у Німеччині, пиво з вмістом алкоголю до 0,5% за об'ємом вважається безалкогольним, що може позначатися відповідним маркуванням.

Щодо оподаткування, то відповідно до директиви ЄС для пива основною базою для оподаткування є пропорція відповідно до об'єму виготовленого пива та плато початкового сусла. Пиво поділяють на групи за міцністю, кратні 4 плато. Директива закріплює, що 1 град. плато = 0,4% об. алкоголю в пиві. Причому податок на пиво може бути зниженим до 50% для малих пивоварень до 200 тис. Гл/рік. Це стосується і слабоалкогольного пива міцністю до 2,8% об. Відповідно до останньої директиви з 29 червня 2020 р., зниження податку на пиво може бути застосованим для пива з вмістом алкоголю до 3,5% за об'ємом.

Отже, для того, щоб слабоалкогольний або безалкогольний напій міг бути охарактеризований як пиво, він повинен відповідати всім органолептичним характеристикам, відповідати заданому пивоваром стилю та вмісту алкоголю. Безалкогольне пиво поступово підкорює українську індустрію напоїв, оскільки є досить привабливим майданчиком для розкриття творчого потенціалу пивоварів і можливість завоювати нову аудиторію споживачів.

### **Список використаних джерел**

1. Розвиток ринку безалкогольного пива. *BEER. Technologies & Innovations*. №1 (28). 2024. С. 57.

## **ВПЛИВ CRM-СИСТЕМ ТА ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

**Сурай А.О.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції та динамічними змінами споживчих потреб, ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) набуває стратегічного значення [1]. CRM охоплює систему методів і технологій, спрямованих на встановлення, підтримання та розвиток взаємовигідних відносин із цільовою аудиторією [2]. Для роздрібного сегменту, де клієнт є найціннішим ресурсом, автоматизація комерційних процесів та застосування клієнтоорієнтованих ІТ-технологій дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни та підвищувати прибутковість [3].

Варто зазначити, що інвестиції у цифровізацію взаємодії з клієнтами, зокрема, через впровадження CRM-систем та програм лояльності, є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібного сегменту.

CRM-системи є не лише технологічною платформою, а й концепцією ведення бізнесу, що базується на глибокому розумінні клієнта. Вони дають змогу відстежувати повний життєвий цикл споживача, що є критично важливим для малого та середнього бізнесу. Впровадження CRM підвищує конкурентоспроможність через такі механізми:

1. Підвищення ефективності управління клієнтською базою. CRM забезпечує систематизоване зберігання та аналіз даних про клієнтів, що є основою для ефективної сегментації. Сегментування дозволяє виявити найбільш прибуткових споживачів, оптимізувати маркетингові витрати та сфокусуватись на утриманні цільової аудиторії [4]. Автоматизація рутинних процесів (розсилки, планування контактів) вивільняє ресурси для стратегічної діяльності та підвищує оперативність реагування на запити [1].

2. Формування споживчої лояльності. Лояльність є ключовим фактором фінансової стійкості, оскільки утримання клієнта є значно дешевшим, ніж залучення нового. CRM-система та інтегровані програми лояльності надають можливість реалізувати індивідуальний підхід до кожного клієнта [4].

Позитивний досвід, швидка реакція на запити та персоналізовані пропозиції формують довіру та, як наслідок, лояльність, що забезпечує довгостроковий прибуток [4].

3. Прийняття стратегічних рішень. Інтеграція CRM з аналітикою великих даних та елементами штучного інтелекту (ШІ) дозволяє вийти на новий рівень прогнозування поведінки споживачів. На основі аналізу даних, ШІ може визначати ймовірність відмови від співпраці, рекомендувати

найбільш ефективні канали комунікації та адаптувати пропозиції в реальному часі [2]. Це забезпечує стратегічні переваги, дозволяючи компанії не лише оперативно, а й проактивно керувати ринковими ризиками.

Таким чином, інвестиції в CRM та лояльність перетворюють взаємовідносини з клієнтами у фінансовий актив. Економічний ефект відображається у зростанні життєвої цінності клієнта (CLV), тобто прогнозуванні чистого доходу, пов'язаного з усіма майбутніми відносинами з клієнтом.

CRM-системи та програми лояльності виступають як стратегічна платформа для підвищення конкурентоспроможності роздрібного сегменту. Вони забезпечують ефективне управління клієнтською базою через автоматизацію та глибоку сегментацію; формування споживчої лояльності завдяки персоналізації та індивідуальному підходу; обґрунтовані стратегічні рішення на основі аналізу великих даних.

Для досягнення максимального ефекту впровадження CRM-систем слід підходити комплексно: не лише встановлювати технологію, але й змінювати внутрішню корпоративну культуру, орієнтуючи її на потреби клієнтів. Постійне оновлення даних та адаптація системи до динамічних змін ринку є запорукою сталого зростання бізнесу.

#### **Список використаних джерел**

1. Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження CRM-системи на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2022. Вип. 6(2). С. 115–118. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21).

2. Оксамитна Л., Пряха Р. Підходи до оцінки ефективності CRM-систем. *Управління розвитком складних систем.* 2023. Вип. 54. С. 30–39. DOI: 10.32347/2412-9933.2023.54.30-39.

3. Петецькі І., Крикавський Є., Гладій У., Черкес Р. Актуальність впровадження CRM-систем на підприємствах. *Академічні візії.* 2023. Вип. 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/298>.

4. Поліщук І.І. CRM-система як основа формування споживчої лояльності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2021. № 3 (17). С. 76–80. DOI: 10.5281/zenodo.5751096.

*Науковий керівник – доц. Михайлик О.М.*

## **ТЕХНОЛОГІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ ЗМІ У PR В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОСУВАННЯ**

**Ткачук С.В., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

Маркетингова політика просування включає багато напрямів, зокрема рекламу, стимулювання збуту, маркетинг соціальних мереж та формування зв'язків з громадськістю. Всі напрями тісно переплітаються між собою і

підпорядковані загальній комунікаційній стратегії підприємства, яка, в свою чергу, розробляється на основі загальної маркетингової стратегії.

Зв'язки з громадськістю («public relations», PR, піар) є важливим напрямом формування іміджу та популяризації бренду, а найбільш класичним посередником між підприємством і громадськістю є засоби масової інформації (ЗМІ). Розрізняють поняття медіа-релейшнз і паблісіті. Медіа-релейшнз – це комплексна діяльність фірми щодо реалізації комунікаційної політики за допомогою ЗМІ, а паблісіті – це публічне висвітлення інформації про бренд, компанію, фірму в медіа, яке відбувається без прямої оплати за розміщення цієї інформації. Тобто медіа-релейшнз – це процес, а паблісіті – результат цього процесу [3].

ЗМІ – це досить широке поняття, їх можна умовно класифікувати на кілька груп: друковані ЗМІ (газети, журнали, бюлетні, спецвипуски), електронні ЗМІ (радіо, телебачення), інтернет-ЗМІ або онлайн-медіа (сайти новин, портали, інтернет-версії газет тощо), соцмережі (Інстаграм, Тік-Ток, Фейсбук, Ютуб і т.ін.) і альтернативні ЗМІ (блоги, подкасти, стріми, форуми, авторські канали). Засоби комунікації у піар поділяються на дві групи: не контрольовані і контрольовані. Неконтрольовані засоби комунікації – це канали, через які інформація про компанію подається через зовнішні ЗМІ, і компанія не має впливу на те, як саме ця інформація буде опублікована, чи буде опублікована взагалі, і в якому вигляді. Організація може лише надіслати матеріал (прес-реліз, фото, інтерв'ю), але рішення про публікацію приймає журналіст, редактор або медіаорганізація. Контрольовані засоби комунікації – це такі канали, які повністю контролюються організацією, як за змістом, так і за формою, часом публікації, візуальним оформленням. До них належать: власні друковані матеріали: брошури, листівки, плакати, внутрішні бюлетені (для працівників), річні звіти (для інвесторів, партнерів, державних установ); власні цифрові платформи: сайт, соцмережі, імейл, фірмовий застосунок); засоби комунікації під час особистої взаємодії: презентації, упаковка, мерчі тощо; розміщення платних публікацій або реклами (це вже не журналістський матеріал, а рекламний або іміджевий контент).

Серед технологій взаємодії зі ЗМІ виділяють інтерв'ю, прес-конференцію, брифінг, презентацію і медіа-візит. Інтерв'ю можна розглядати з кількох позицій: це бесіда представника ЗМІ з яким-небудь громадським діячем з актуальних питань, що мають суспільний інтерес; це жанр публіцистики, бесіда журналіста з однією або кількома особами з будь-яких актуальних питань; бесіда, призначена для друку, радіо, телебачення або інтернету. Тобто це метод донесення інформації до аудиторії. Воно може бути зняте на відео, записане на аудіо, надруковане в газеті, розміщене в інтернеті [2]. Прес-конференція – це офіційна зустріч з журналістами, на якій представники компанії, установи чи організації (а також партнери чи представники влади) розповідають про важливі події, дають коментарі, відповідають на запитання ЗМІ. Серед цілей прес-конференції можна виділити наступні: надання журналістам перевіреної інформації з перших уст, надання

можливості ЗМІ уточнити деталі, поставити додаткові запитання, пояснення позиції організації або розвіювання чуток, створення інформаційного приводу для публікацій у медіа. Брифінг – це коротка офіційна зустріч представника компанії чи установи з журналістами, під час якої стисло подається важлива інформація або офіційна заява. Це швидкий, чіткий і офіційний спосіб заявити позицію організації, коли важливо реагувати оперативно або випередити інформаційні ризики [1]. На відміну від прес-конференції брифінг, зазвичай, не передбачає запитань з боку журналістів, і на брифінгу висвітлюється одна чітка заява як реакція на певну ситуацію. Презентація – спосіб зв'язку з аудиторією, який містить не лише демонстрацію товару чи послуги, а й супроводжується відповідною програмою: відеоролики, концерти, розпродажі, аукціони чи вечери. Головною відмінністю презентацій від інших медіазаходів можна вважати те, що на них запрошують не лише журналістів. Гостями стають партнери, дружні організації чи навіть представники цільової аудиторії. PR-служби таким чином знайомлять з презентованим «продуктом» без посередників, тобто без медіа. Медіа-візит – це спеціально організований захід, під час якого представників засобів масової інформації (журналістів, редакторів, блогерів) запрошують відвідати підприємство, офіс, завод, ферму, виставку, захід тощо, з наступними цілями: познайомити їх із діяльністю компанії чи організації; показати «закулісся» процесів, наприклад виробництво продукту; налагодити особистий контакт зі ЗМІ; створити привід для позитивного висвітлення в медіа (репортаж, інтерв'ю, огляд).

Таким чином, важливо розуміти специфіку різних технологій взаємодії зі ЗМІ і використовувати їх із максимальної ефективністю. Також слід налагоджувати ефективні зв'язки із зовнішніми ЗМІ, при цьому формуючи і ефективну систему власних каналів комунікацій.

#### **Список використаних джерел**

1. Брезгунова Л. Брифінг і презентація. Як обговорюються найактуальніші питання. Частина 2. *Pressassociation.org*. 2021. URL: <https://surl.li/rqjqjp>.
2. Сиренька О. Як написати інтерв'ю. *Студія копірайтингу TextEliT*. URL: [https://textelit.com.ua/jak-napisati-intervju/#I\\_3](https://textelit.com.ua/jak-napisati-intervju/#I_3)
3. Theaker A. etc. *The Public Relations Handbook*. 7th Edition. Edited by Alison Theaker. Routledge. 2025. 368 p.

## **РОЛЬ ЯКОСТІ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ**

**Якимовська А.В.**

*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України*

У сучасних умовах проблема безпечності та якості харчових продуктів набула пріоритетного значення і особливої актуальності, стала важливим

фактором підвищення рівня життя та забезпечення продовольчої безпеки. Значна увага до цієї проблеми обумовлена збільшенням кількості захворювань, пов'язаних з харчуванням, зростанням небезпеки забруднення сільськогосподарської продукції токсичними речовинами та радіонуклідами, прагненням держави до усунення торгівельних бар'єрів з іншими країнами, насамперед з країнами ЄС. Наявність неякісної та небезпечної продукції на національних ринках є суттєвою загрозою продовольчої безпеки [1].

Продовольча безпека – це такий стан національної економіки, за якого країна здатна стабільно забезпечувати переробну промисловість сільськогосподарською сировиною, а населення — достатньою кількістю безпечних і поживних харчових продуктів з урахуванням рівня доходів. Важливим елементом є й обмежена залежність від імпорту продовольства та сировини: частка ввезених основних продуктів (м'яса та м'ясних виробів, молока і молочної продукції, яєць, хліба та хлібопродуктів, картоплі, овочів, фруктів, рослинної олії, цукру, риби та рибопродуктів) не повинна перевищувати 30% їх внутрішнього споживання.

Показником безпеки харчових продуктів є відсутність або мінімально допустимий рівень біологічних і хімічних забруднювачів та природних токсинів, небезпечних для здоров'я. У світі дедалі більше уваги приділяють не лише чистоті продуктів, а й раціональності структури харчування – наявності чи відсутності надлишку або дисбалансу поживних речовин у раціоні населення.

Якість харчових продуктів визначається насамперед якістю сировини, дотриманням технологічних стандартів і правилами торгівлі. В Україні спостерігається складна ситуація на всіх етапах виробничого ланцюга – від отримання сировини до продажу готової продукції. Через цінову конкуренцію та прагнення виробників збільшити прибуток часто відбувається заміна якісної сировини дешевшими, менш якісними аналогами. Активно застосовуються вторинна сировина, різноманітні добавки та інші небажані компоненти. Вітчизняним виробникам не вдалося одночасно збільшити обсяги виробництва і забезпечити належний рівень якості продукції.

Високою залишається і частка імпортних інгредієнтів, а підвищення курсу долара призводить до подорожчання харчових продуктів. Щоб стримати зростання цін, виробники дедалі частіше замінюють натуральні компоненти дешевшими заміниками. Так, рослинні жири підмінюють молочні, а у ковбасні вироби додають ферментований рис, що свідчить про зменшення вмісту м'яса. Особливо тривожним є використання пальмової олії, яку в більшості країн Європи заборонено через високий вміст шкідливих трансжирів, що підвищують ризик розвитку серцево-судинних захворювань.

Під час війни державні перевірки безпечності харчових продуктів частково обмежені, і деякі виробники не дотримуються внутрішніх процедур контролю якості, вважаючи їх додатковим фінансовим навантаженням. У результаті, хоча в Україні загалом забезпечено економічну та фізичну доступність продовольства, рівень його безпечності все ще далекий від

необхідних стандартів. Це дає підстави стверджувати, що продовольча безпека країни перебуває на незадовільному рівні.

Варто також зазначити, що нині виробники здебільшого керуються власними технічними умовами, а не вимогами ДСТУ, адже технічні умови підприємства затверджують самостійно. У Європейському Союзі обов'язкова сертифікація охоплює менше товарів, ніж в Україні, і процедура декларування значно простіша. Однак виробник повинен бути готовий у будь-який момент надати всі необхідні документи на вимогу інспекції.

Досягнення науки і техніки є одними з найважливіших рушійних сил змін між стандартами харчових продуктів та торгівлею. Нові технології продовжують розроблятися для застосування у виробництві, переробці та обробці продуктів харчування. Управління безпекою харчових продуктів цих нових технологій та процесів має йти в ногу з їх розвитком. Таким чином продовжує бути швидкий розвиток у діагностичних інструментах.

Споживачі все частіше запитують інформацію про продукти харчування, щоб зробити свідомий вибір на користь споживання. У цьому контексті перехід на цифрові та інформаційні технології вплине на стандарти торгівлі та продовольства [2].

Чинним важелем підвищення якості продуктів харчування має стати також багаторазове підвищення штрафів за порушення правил декларування. Ще один перспективний напрямок підвищення якості харчових продуктів – створення товаропровідної мережі. Йдеться про те, щоб держава створила для суб'єктів підприємницької діяльності малих форм господарювання нормальні умови реалізації їхньої продукції.

Нині у магазинах представлено переважно продукція великих корпорацій. Продукція, що виробляється на селі (фермери та ін.) це, як правило, екологічно чисті, натуральні продукти. Найважливішою умовою забезпечення якості харчової продукції, як і раніше, залишається неухильне виконання вимог усіх законодавчих та нормативно-правових актів.

Для гарантування високої якості продуктів як основи продовольчої безпеки необхідна комплексна система контролю, що включає:

1. Законодавчу базу: Чіткі та жорсткі нормативно-правові акти, що регулюють безпеку та якість харчової продукції на всіх етапах життєвого циклу – від поля до столу.
2. Державний контроль: Ефективні системи моніторингу та нагляду за дотриманням стандартів якості та безпеки з боку відповідних державних органів.
3. Виробничий контроль: Впровадження систем управління якістю та безпечністю на підприємствах (наприклад, HACCP, ISO 22000).
4. Інформування споживачів: Підвищення обізнаності громадян щодо важливості вибору якісних продуктів та їхньої здатності захищати свої права.

Отже, якість продуктів харчування є не просто бажаним атрибутом, а фундаментальним, інтегральним компонентом продовольчої безпеки, що забезпечує фізичне виживання, здоров'я та процвітання нації.

#### **Список використаних джерел**

1. Безпечність харчових продуктів – важлива умова гарантування продовольчої безпеки <https://blagodatnenska-gromada.gov.ua/news/1623307665/>
2. Лаврук В.В., Недашківський В.М., Присяжнюк Н.М., Роль Н.В., Федорук Н.М. Якість продуктів харчування, як складова продовольчої безпеки країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 60-66.

# 4

## СЕКЦІЯ

**ІННОВАЦІЙНО-  
ІНВЕСТИЦІЙНЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОГО  
ФУНКЦІОНУВАННЯ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ  
І ПЕРЕРОБНОЇ  
ГАЛУЗЕЙ АПК**

## **ПЕРЕВАГИ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Арич М.І., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

Досліджуючи сучасні умови функціонування підприємств харчової промисловості та переваги інноваційних маркетингових комунікацій в комерційній діяльності підприємств харчової промисловості доцільно наголосити, що ефективність управлінських і маркетингових процесів значною мірою визначається рівнем розвитку інноваційних маркетингових комунікацій. Саме вони, згідно з напрацюваннями вітчизняних і зарубіжних дослідників [1-2; 4; 6-7], створюють основу для підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на сучасному ринку.

Так, встановлено, що запровадження інноваційних підходів до комунікаційної діяльності забезпечує низку стратегічних переваг. Зокрема, йдеться про розширення клієнтської бази підприємства шляхом залучення як постійних, так і потенційних (латентних) споживачів. Водночас, у поточних умовах реалізація гнучких, нетрадиційних підходів до вирішення проблемних питань господарської діяльності сприяє підвищенню адаптивності підприємства до динамічних змін ринку [1; 3].

Крім того, визначено, що у сучасних умовах використання інноваційних маркетингових комунікацій дає змогу сформувати нову цільову сегментацію ринку у стислі терміни, що, у свою чергу, позитивно впливає на зростання фінансових показників діяльності [5]. Важливим аспектом є також упровадження рекламних повідомлень за допомогою ненав'язливих, інтегрованих у цифровий простір інструментів, що посилює ефект мультиканальності та підвищує рівень довіри аудиторії до бренду (рис. 1).

Отже, на рисунку 1 представлено ключові фактори та переваги інноваційних маркетингових комунікацій, які впливають на підвищення ефективності комерційної діяльності підприємств і зміцнення їхнього іміджу. До основних переваг належать: зростання кількості клієнтів і контрагентів, визначення нової цільової структури ринку, застосування нетипових підходів до оптимізації проблем ринку, а також імплементація нових рекламних повідомлень через оригінальні способи візуалізації інформації [1]. Важливим є врахування запитів клієнтів і контрагентів, що сприяє зниженню рівня витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства [2; 4; 6-7].

Таким чином, інноваційні маркетингові комунікації виступають важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства. Вони забезпечують ефективне позиціонування на ринку, сприяють формуванню позитивного іміджу, дозволяють адаптуватися до динамічних змін ринкового

середовища та оптимізувати витрати [1]. Отже, впровадження інновацій у систему маркетингових комунікацій є необхідною умовою для сталого розвитку й підвищення результативності діяльності сучасних підприємств.

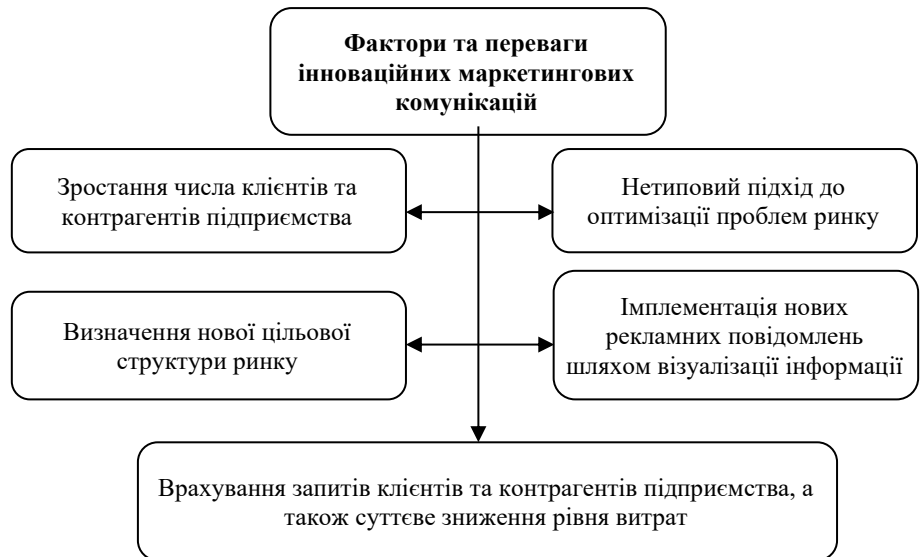


Рис. 1. Переваги інноваційних маркетингових комунікацій в комерційній діяльності підприємств харчової промисловості\*

\*Джерело: сформовано авторами на основі даних [2; 4; 6-7].

#### Список використаних джерел

1. Арич М.І., Петухова О.М. Сучасні особливості візуалізації інформації під час комерційної діяльності підприємств на біржовому ринку України. *Наукові праці НУХТ*. 2025. Том 31, №3. С. 119-135.
2. Антонович, Є. А., Прищенко, С. В. (2012). Дизайн реклами: методологічні підходи. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 5, 36-43.
3. Арич М.І., Дем'яненко І.В. Сучасний стан, ризики та перспективи торгівлі цінними паперами в Україні. *Наукові праці НУХТ*. 2022. Том 28, №3. С. 32-43.
4. Бажеріна, К. В. (2014). Використання маніпуляційних технологій у рекламі. *Ефективна економіка*, 12. Взято з: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3835>
5. Arych, M., Kuievda, I., Dvořák, M., & Hinke, J. (2023). The farming costs (including insurance) of the agricultural holdings in the European Union. *Journal of International Studies*, 16(1), 191-205. doi:10.14254/2071-8330.2023/16-1/13
6. Diamond, L., & Lerch, F.J. (1992). Fading frames: data presentation and framing effects. *Decis Sci*, 23, 1050–1071. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1992.tb00435.x>

7. Gottfried, A., Hartmann, C., & Yates, D. (2021). Mining Open Government Data for Business Intelligence Using Data Visualization: A Two-Industry Case Study. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(4), 1042-1065. <https://doi.org/10.3390/jtaer16040059>

## **СВІТОВИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ МАЙНІНГУ КРИПТОВАЛЮТ НА ОСНОВІ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ**

**Данкевич А.Є., докт. екон. наук,**

**Малінов В.А.**

*Національний університет харчових технологій*

Актуальність дослідження світового досвіду використання криптовалютного майнінгу на базі альтернативних джерел енергії обумовлена кількома факторами. По-перше, глобальна енергокриза та необхідність скорочення вуглеводневої залежності спонукають країни до пошуку альтернативних моделей енергоспоживання. По-друге, криптовалютний майнінг як енергоємний процес може стати локомотивом впровадження відновлюваної енергії у переробну промисловість. По-третє, для України в умовах воєнного часу та енергетичної кризи цей досвід є критично важливим для забезпечення стійкості та ефективності переробних підприємств галузі АПК.

На міжнародному рівні спостерігається активне впровадження майнінгу криптовалют з використанням альтернативних джерел енергії. Ісландія є піонером у цій сфері, де близько 75% електроенергії виробляється з відновлювальних джерел (геотермальна та гідроелектроенергія). Криптовалютні майнери активно розташовуються в Ісландії завдяки низьким витратам на електроенергію та холодному клімату, що знижує витрати на охолодження обладнання [1]. У Сполучених Штатах найбільші операції з майнінгу розташовуються в регіонах з доступом до гідроелектроенергії (Техас, Монтана) та сонячної енергії (Каліфорнія). Західна Вірджинія та інші штати сприймають майнінг як каталізатор розвитку місцевої енергетичної інфраструктури [2, с. 15].

Казахстан активно позиціонує себе як глобальний центр криптовалютного майнінгу, залучаючи майнерів європейськими і азійськими компаніями. Переваги включають низькі тарифи на електроенергію (від 0,02 до 0,035 USD/kWh) та вугільні ТЕС, що мають надлишкові потужності. Однак Казахстан активно розвиває і відновлювальні джерела енергії, особливо сонячні електростанції [3]. Канада, багата гідроресурсами, пропонує мінімальні вартості електроенергії та холодний клімат. Провінція Британська Колумбія розробляє спеціальні програми для криптовалютних операцій, розуміючи їх інвестиційний потенціал. Норвегія, як лідер у відновлювальній

енергетиці, також залучає майнерів; близько 95% енергії в Норвегії походить з гідроелектростанцій, що створює ідеальні умови для «зеленого» майнінгу [4].

Економічна складова використання альтернативних джерел енергії для майнінгу криптовалют демонструє значні переваги порівняно з традиційними ДПМ. Вартість електроенергії становить 50–70% операційних витрат майнінгу. У Ісландії вартість електроенергії коливається від 0,03 до 0,05 USD/kWh, що забезпечує рентабельність операцій навіть у період низьких цін на криптовалюту. В Казахстані вартість від 0,02 USD/kWh робить майнінг надзвичайно прибутковим. За прогнозами, до 2030 року частка «зеленого» майнінгу криптовалют зросте з 40% до 60% [5]. Інвестиції в крупні операції у країнах з відновлювальними енергіями залишаються стійкими і повертаються упродовж 18–24 місяців при оптимальних умовах.

Для України пропозиція інтеграції криптовалютного майнінгу на базі біоенергетичного потенціалу переробних підприємств галузі АПК має високий потенціал. Україна розташована в регіоні з багатим біомасовим ресурсами: зернові відходи, деревні відходи, водні рослини. За розрахунками, загальний біоенергетичний потенціал України становить 20–25 млн т умовного палива на рік, з яких активно використовується менше 10%. Переробні підприємства (м'ясопереробні, рибопереробні, зерно виробничі комбінати) генерують значні обсяги органічних відходів, які можуть бути перетворені на теплову та електричну енергію. Встановлення біогазових установок на базі цих підприємств може забезпечити не лише їх енергонезалежність, а й вигенерити надлишкові обсяги електроенергії для криптовалютного майнінгу [6].

Реалізація такої моделі в Україні матиме кілька переваг: (1) зменшення енергетичної залежності переробних підприємств в умовах енергокризи; (2) створення додаткового джерела дохідних, активізуючи капіталізацію активів підприємств; (3) інвестування в локальні системи виробництва енергії, що зміцнюватиме енергетичну безпеку регіонів; (4) екологічні переваги через утилізацію органічних відходів та скорочення викидів парникових газів; (5) позиціонування України на глобальному ринку «зеленого» криптовалютного майнінгу. На базі досліджень, проведених автором у попередніх публікаціях, економічне обґрунтування такого підходу показало, що при оптимальних умовах повернення інвестицій у біоенергетичні установки з компонентом криптовалютного майнінгу становить 22–28 місяців при волатильності крипто-ринків [7].

Світовий досвід виявив, що криптовалютний майнінг на базі альтернативних джерел енергії стає всесвітнім трендом і формує нову екосистему енергетики та фінансів. Найбільш успішні моделі демонструють Ісландія, Канада та Норвегія завдяки низьким вартостям енергії та розвиненій відновлювальній енергетиці. Україна має значний невикористаний потенціал у біоенергетиці, особливо в переробних підприємствах АПК. Інтеграція криптовалютного майнінгу з біоенергетичною базою може стати стратегічним напрямком для досягнення енергетичної незалежності переробних підприємств і залучення інвестицій у відновлювану енергетику. Подальші

дослідження мають зосередитися на розробці детальних бізнес-планів для конкретних типів переробних підприємств та встановленні оптимальних параметрів біоенергетичних систем в українських умовах.

#### **Список використаних джерел**

1. Eyjólfur Guðmundsson. Iceland's Geothermal Energy and the Future of Cryptocurrency Mining. *Journal of Energy Economics*. 2023. № 15. С. 34-48.
2. United States Energy Information Administration. Mining and Renewable Energy Integration. Washington, 2023. 156 с.
3. Kazakh Ministry of Energy. Sustainable Energy Strategy for Mining Operations. Astana, 2023. 89 с.
4. Norwegian Directorate of Energy. Hydroelectric Power and Digital Economy. Oslo, 2023. 112 с.
5. Cambridge Centre for Alternative Finance. Global Cryptocurrency Mining Study 2023. Cambridge, 2023. 178 с.
6. Малінов В.А. Біоенергетичний потенціал переробних підприємств галузі АПК в Україні: економічний стан, міжнародний досвід та шляхи оптимізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. №7. С. 1-15.
7. Малінов В.А., Данкевич А.М. Криптовалютний майнінг (використовуючи біоенергетику) як інноваційний підхід до покращення ефективності переробних підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. №8. С. 1-18.

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Загородня В.Л.**

*Національний університет харчових технологій*

Харчова промисловість сьогодні відчуває сильний тиск через війну, але водночас демонструє здатність шукати нові шляхи виживання й розвитку. Через обмеження у постачанні сировини, проблем з енергопостачанням і логістикою, підприємства змушені переосмислювати організацію виробництва і шукати технологічні рішення, які дозволять працювати ефективніше та з меншою залежністю від імпорту. Це стало особливо помітно в регіонах, куди релокувалися заводи і підприємства; прикладом може слугувати Львівщина, яка за останні роки прийняла на себе чимало виробничих потужностей і потреб, що сформувало певну локальну адаптацію ринку та ланцюгів постачання [1].

Сьогодні основні тренди, які формують харчову промисловість, пов'язані з цифровізацією, автоматизацією і зміною логістичних підходів.

Підприємства поступово впроваджують ERP- і MES-системи, використовують інструменти прогнозування попиту, а також впроваджують автоматичний контроль якості. Це дозволяє зменшувати втрати продукції, краще розуміти витрати й оптимізувати виробничі процеси, навіть коли умови непрогнозовані. Водночас впровадження таких рішень часто гальмується дефіцитом фінансуванням, нестачею фахівців та ризиками, пов'язаними з подальшою експлуатацією обладнання в умовах воєнних загроз [2].

Що стосується інновацій у логістиці, тут помітна тенденція до створення регіональних хабів та активного застосування цифрових платформ для відстеження вантажів і оптимізації маршрутів. Такі рішення особливо корисні для підприємств, які мають справу з швидкопсувною продукцією і не можуть дозволити собі затримок. Використання WMS/TMS-систем і автоматизованих складів зменшує ризики втрат і знижує часові втрати, що в умовах війни має критичне значення для збереження товарної якості й економічної привабливості продукції [3].

Дослідження вітчизняних авторів показують, що підприємства часто відчувають страх перед інвестуванням у нові технології саме через невизначеність майбутніх умов: чи буде безпечним постачання запчастин, чи збережуться ринки збуту, чи не зростуть додаткові витрати на енергопостачання. Це призводить до того, що навіть коли підприємство розуміє вигоди від модернізації, воно може відкласти проєкт або здійснити лише часткові оновлення. Тому важливим завданням державної та регіональної політики є створення інструментів, які мінімізуватимуть такі ризики — наприклад, пільгові кредити, гранти на цифрову трансформацію чи програми страхування інвестицій у критичних секторах економіки [2].

На міжнародному рівні тренди у напрямку FoodTech також підтверджують актуальність цифровізації, інтелектуальної упаковки, розумної логістики та уваги до енергоефективності. Європейські та світові звіти вказують на зростаючу роль штучного інтелекту у прогнозуванні попиту, автоматичному контролі якості та оптимізації ланцюгів постачання. Впровадження таких рішень в Україні дає шанс компенсувати прогалини в інфраструктурі та підвищити конкурентоспроможність на експортних ринках, за умови наявності фінансових і кадрових ресурсів [1].

Перспективи розвитку галузі виглядають реалістичними, якщо йтиметься не лише про окремі модернізації, а про системну політику. Потрібні коопераційні підходи – створення кластерів, об'єднання малих і середніх підприємств для загальної закупівлі обладнання або спільного виходу на ринки. Важливо також посилити науково-практичну співпрацю з університетами та інститутами, аби локальні рішення для логістики, упаковки чи енергоефективності могли швидко впроваджуватися на виробництві. Розв'язання цих завдань дозволить не просто вижити, а закласти основу для стійкого відновлення і подальшого зростання після завершення воєнних дій [3].

Отже, харчова промисловість України в 2024-2025 роках знаходиться у стані активної трансформації. Війна диктує жорсткі правила гри, проте відкриває й можливості для тих, хто готовий інвестувати в цифрові рішення, автоматизацію та нові логістичні підходи. Головне – створити умови, за яких ризики інноваційної діяльності будуть пом'якшені державною і регіональною підтримкою, а підприємства отримують доступ до потрібних ресурсів та знань. Тоді інновації стануть не лише відповіддю на тимчасові труднощі, а реальним стимулом стійкого розвитку української харчової галузі.

#### **Список використаних джерел**

1. Смолінська Н., Комаровський В., Онушканич Я. Аналіз сучасного стану розвитку підприємств харчової промисловості регіону. *Науковий журнал «SEMI»*, 2025. URL: <https://science.lpnu.ua/semi>
2. Гривківська О., Горінний М. Ризики інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*, №9, 2025. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua>
3. Кайданович В.В. Інноваційне майбутнє підприємств галузі харчової промисловості. Звіт Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки, 2025. URL: <https://dndiime.org.ua>

*Науковий керівник – проф. Данкевич А.Є.*

## **МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

**Кутас А.В.**

*Київський національний економічний університет ім.  
В. Гетьмана*

**Кутас О.О.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання ринкової турбулентності питання підвищення конкурентоспроможності підприємств посідає ключове місце у системі стратегічного управління. Для українських компаній, що функціонують в умовах війни, нестабільності споживчого попиту та посилення конкуренції з боку міжнародних виробників, особливо важливим є використання дієвих маркетингових інструментів. Маркетинг виступає не лише комунікативною функцією, а й фундаментом формування ринкових переваг, оптимізації взаємодії із цільовими аудиторіями та створення довгострокової цінності для споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність ефективно конкурувати з іншими суб'єктами ринку завдяки відповідності

продукції, технологій, комунікацій та внутрішніх процесів потребам споживача та динаміці ринкових умов. У структурі конкурентоспроможності традиційно виділяють такі компоненти: конкурентоспроможність продукції (якість, інноваційність, ціна, дизайн, сервіс); конкурентоспроможність управлінських рішень (стратегія, адаптивність, інвестиційна політика); маркетингова конкурентоспроможність (спроможність підприємства ефективно застосовувати маркетингові інструменти та формувати взаємини зі споживачами).

В умовах цифрової економіки саме маркетингова складова набуває ключового значення, адже забезпечує швидку реакцію на зміни ринку, глибоке розуміння потреб та переваг споживачів і створення організаційних умов для інновацій. До маркетингових інструментів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна віднести маркетингові дослідження та аналітику, інструменти брендингу та формування іміджу, цифровий маркетинг, маркетинг взаємовідносин (CRM), комплексне управління елементами маркетинг-міксу.

Систематичний збір і аналіз даних про ринок, конкурентів і споживачів забезпечує підприємству можливість приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Особливу роль відіграють: методи кількісних і якісних опитувань, аналіз споживчої поведінки, конкурентний бенчмаркінг, використання big data та інструментів business intelligence. Завдяки цьому підприємства отримують можливість точніше сегментувати ринок, формувати конкурентні стратегії та прогнозувати тенденції.

Бренд стає одним із найпотужніших нематеріальних активів компанії. Сильний бренд забезпечує впізнаваність, підвищує лояльність споживачів, зменшує чутливість до цінової конкуренції, створює додаткову цінність продукту. Ефективний брендинг включає розробку позиціонування, візуальної айдентики, ціннісної пропозиції, комунікаційної стратегії.

Перехід споживача в онлайн-середовище робить цифровий маркетинг обов'язковим елементом конкурентної стратегії. Серед найдієвіших інструментів SEO та контент-маркетинг, реклама в соціальних мережах, таргетована та контекстна реклама, email-маркетинг, управління репутацією в інтернеті. Цифрові інструменти забезпечують точне налаштування комунікацій, персоналізацію контенту та ефективний зворотний зв'язок.

Побудова довгострокових відносин зі споживачами формує основу стійкої конкурентоспроможності. Використання CRM-систем дозволяє управляти життєвим циклом клієнта, автоматизувати маркетингові дії, підвищувати якість сервісу, збільшувати повторні продажі. Лояльні клієнти знижують маркетингові витрати та формують конкурентну перевагу, яку складно імітувати.

Ефективне управління маркетинг-міксом (4P) залишається базовим елементом посилення конкурентних позицій: Product – розширення асортименту, інноваційність продукту, адаптація під потреби клієнтів; Price – диференційовані та гнучкі цінові стратегії, преміальна або економ-

сегментація; Place – оптимізація каналів збуту, омніканальні рішення, електронна комерція; Promotion – сучасні методи комунікацій, інтегровані маркетингові кампанії.

Синергія цих елементів забезпечує можливість формувати комплексні конкурентні переваги.

Українські підприємства активно інтегрують маркетингові інструменти в конкурентні стратегії.

Так, молочна компанія «Галичина» зміцнила конкурентні позиції через ребрендинг, активність у соціальних мережах та колаборації із лідерами думок.

Промислові підприємства («МХП», «Кернел», «Нібулон») використовують аналітику ринку, комплексні CRM-рішення, digital-комунікації та інновації в продукті, що дозволяє успішно конкурувати на світових ринках.

Компанія «Rozetka» забезпечує високу конкурентоспроможність завдяки розвинутій логістиці, персоналізованим онлайн-пропозиціям, ефективній SEO-стратегії та масштабним рекламним кампаніям.

«АТБ-Маркет» застосовує агресивну цінову стратегію, автоматизацію закупівель і аналітику big data, що дозволяє підтримувати лідерство у сегменті дискаунтерів.

Ці приклади демонструють, що гнучкість маркетингової політики є визначальним фактором ринкового успіху.

Отже, маркетингові інструменти є ключовою складовою підвищення конкурентоспроможності підприємств незалежно від галузі або масштабу діяльності. Їх системне застосування дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкової динаміки, формувати привабливу ціннісну пропозицію, розвивати довгострокові відносини з клієнтами та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Для українських компаній, що функціонують в умовах нестабільності, ефективний маркетинг стає не лише інструментом розвитку, а й умовою виживання та можливістю виходу на нові ринки.

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

**Ларченко О.О.**

*Національний університет харчових технологій*

Цифровізація економіки сьогодні виступає ключовим фактором структурної перебудови ринку праці, зумовлюючи перехід від індустріальної моделі зайнятості до сервісно-цифрової та знаннєвоємної економіки. У сучасних наукових дослідженнях підкреслюється, що цифрові технології трансформують не лише галузеву структуру економіки, але й саму природу

праці, змінюючи вимоги до кваліфікацій, характер трудових відносин, просторову організацію зайнятості та механізми формування продуктивності праці [1].

У випадку України цифровізація стала важливим інструментом адаптації ринку праці до викликів війни, збереження економічної активності та інтеграції українських працівників у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Дослідження свідчать, що цифрові компетентності поступово стають базовим елементом конкурентоспроможності людського капіталу, визначаючи можливості включення працівників у сучасні економічні процеси. Паралельно з цим у структурі зайнятості спостерігається системний перерозподіл трудових ресурсів: скорочення зайнятості у сільському господарстві та промисловості, а також зростання у високотехнологічних та сервісних секторах – явище, притаманне економікам, що прискорено цифровізуються.

Особливе місце у структурних зрушеннях займає ІТ-індустрія – провідний експортоорієнтований сектор, який формує значну частку високопродуктивної зайнятості. За узагальненими оцінками, частка ІТ-галузі у ВВП України у 2023 р. становила близько 5 %, а обсяги експорту ІТ-послуг перевищили 6,7 млрд дол. США. Така динаміка свідчить про формування стійкого високотехнологічного сегмента, здатного забезпечувати валютні надходження та підтримувати економічну стійкість держави навіть у період масштабних криз [2].

Важливим аспектом цифрової трансформації є диференціація заробітної плати та кваліфікаційні дисбаланси. За офіційними даними, у 2023 р. середня заробітна плата фахівців у галузі інформації та телекомунікацій суттєво перевищувала середньоєкономічний рівень, що стимулює перетік працівників у цифрові професії та поглиблює структурну поляризацію ринку праці [2]. Подібні тенденції підсилюють потребу в модернізації системи професійної освіти та розширенні можливостей для перекваліфікації та «довічного навчання».

Поширення цифрових технологій зумовлює активний розвиток гіг-економіки та платформених форм зайнятості. У наукових працях підкреслюється, що гнучкі та нестандартні моделі праці стають однією з ключових характеристик цифрового ринку, сприяючи зростанню мобільності працівників і створенню нових професійних траєкторій. Платформи на кшталт Upwork, Fiverr, Uber, Glovo відкривають доступ до міжнародного ринку праці, але водночас створюють виклики для системи соціального захисту, оподаткування та трудового права.

Важливим елементом цифрової трансформації стає формування цифрових компетентностей населення. У новітніх наукових дослідженнях зазначено, що рівень цифрової грамотності є критично важливим чинником стійкості ринку праці в умовах війни та відбудови, оскільки саме цифрові навички визначають здатність працівника адаптуватися до технологічних змін та нової професійної реальності [1]. Розвиток системи цифрової освіти, державні ініціативи з підвищення цифрової грамотності, впровадження

інформаційних технологій у навчальний процес – ключові умови конкурентоспроможності країни у глобальному цифровому середовищі.

Водночас цифрова модернізація економіки формує низку ризиків і викликів. Серед них – зростання цифрової нерівності між регіонами, нерівномірний доступ до швидкісного Інтернету, відтік висококваліфікованих кадрів, недостатній розвиток цифрової інфраструктури у периферійних територіях та повільна адаптація трудового законодавства до нових форматів праці. Наукові праці підкреслюють, що подолання цих диспропорцій є передумовою стійкого розвитку цифрової економіки [1].

Таким чином, цифровізація економіки України є багаторівневим процесом, який глибоко трансформує галузеву структуру зайнятості, формує нові професії, змінює характер трудових відносин та підсилює роль людського капіталу. Для забезпечення стійкості цих процесів необхідно розвивати цифрову інфраструктуру, модернізувати освітню систему, підтримувати високотехнологічні галузі, формувати регулювання платформеної праці та усувати цифрові диспропорції між регіонами. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню продуктивності праці, модернізації національної економіки та створенню якісних робочих місць у післявоєнний період.

#### **Список використаних джерел**

1. Цифрова трансформація економіки : мікро- та макроаспекти : колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Мазур, д.е.н. проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т Ю. Федьковича, 2022. 440 с.
2. Державна служба зайнятості України. *Ситуація на ринку праці та тенденції зайнятості у 2023 році*. Київ, 2024.

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ІНВЕСТИЦІЙНА АКТИВНІСТЬ: ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СПІВВІДНОШЕННЯ**

**Левченко О.В.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення глобальної конкуренції інвестиційна складова розвитку підприємств набуває особливого значення. Від ефективності реалізації інвестиційних процесів залежить не лише динаміка зростання окремих суб'єктів господарювання, а й конкурентоспроможність національної економіки загалом. У цьому контексті важливим є чітке концептуальне розмежування понять «інвестиційна діяльність» та «інвестиційна активність», оскільки вони відображають різні, але взаємопов'язані аспекти інвестиційного процесу.

Інвестиційна діяльність розглядається як сукупність організаційно-економічних дій, спрямованих на вкладення капіталу з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту, тобто відображає процесуальний аспект інвестування [2]. Натомість інвестиційна активність характеризує інтенсивність, динаміку та ефективність реалізації інвестиційної діяльності, виявляючи рівень зацікавленості, готовності та здатності суб'єктів господарювання до інвестування [1]. Таким чином, інвестиційна діяльність є процесом, а інвестиційна активність – її результативним проявом, що відображає фактичну активізацію інвестиційних процесів у реальному секторі економіки.

Інвестиційну активність доцільно розглядати як узагальнену характеристику, що відображає інтенсивність, масштаб і результативність перебігу інвестиційних процесів, тоді як інвестиційна діяльність репрезентує безпосередній процес їх реалізації. Інвестиційна діяльність характеризується не лише кількісними аспектами (обсяги інвестування), але й якісними і стратегічними: вибір напрямів інвестування, інвестиційна політика підприємства, види інвестицій, взаємодія з інвесторами. В той же час, інвестиційна активність разом з кількісними показниками (обсяги інвестицій, доля прибутку, що йде в інвестиції, коефіцієнти, індекси) відображає й якісні параметри – швидкість реагування на зміни, рівень адаптивності та ефективність перетворення інвестиційних ресурсів у конкретні результати.

Розмежування понять «інвестиційна діяльність» і «інвестиційна активність» є важливим з кількох причин – як теоретичних, так і практичних.

По-перше, з методологічного погляду воно дає змогу чіткіше структурувати інвестиційну термінологію та уникнути підміни понять у наукових дослідженнях. Діяльність відображає сам процес організації інвестицій, тоді як активність – ступінь його інтенсивності та результативності. Без такого розмежування складно адекватно оцінити рівень розвитку інвестиційного середовища чи ефективність економічної політики.

По-друге, з аналітичної точки зору відмінність між цими категоріями дозволяє точніше визначати чинники, що впливають на інвестиційні процеси. Інвестиційна діяльність може бути організована, але мати низьку активність через нестачу капіталу, високі ризики чи несприятливий бізнес-клімат. Отже, активність виступає показником не лише наявності діяльності, а й її результативності.

По-третє, у практичному вимірі таке розмежування є основою для формування ефективної інвестиційної політики. Управлінські рішення, спрямовані на стимулювання активності (через податкові пільги, інноваційні програми, кредитні інструменти), суттєво відрізняються від заходів, орієнтованих на розвиток самої діяльності (створення інфраструктури, правового забезпечення тощо).

Отже, чітке розуміння відмінностей між інвестиційною діяльністю та інвестиційною активністю дозволяє більш глибоко аналізувати стан інвестиційного середовища, оцінювати ефективність управлінських рішень і

розробляти дієві механізми стимулювання розвитку підприємств в умовах конкурентного та мінливого середовища.

#### **Список використаних джерел**

1. Гуляєва Н., Вавдійчик І. Інвестиційна активність підприємств: джерела відновлення. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 4. С. 36-55. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)03)

2. Кривов'язюк І.В. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, методика аналізу та шляхи підвищення її ефективності. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2018. № 31. С. 83-90. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/377>

### **ВПЛИВ ВІЙНИ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

**Левченко Ю.Г., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

Початок повномасштабної війни в лютому 2022 р. спричинив суттєві зрушення в харчовій промисловості України. Вплив конфлікту проявився у руйнуванні інфраструктури, порушенні логістичних ланцюгів, дефіциті робочої сили та зниженні доступу до зовнішніх ринків. Ці загрози поставили перед підприємствами харчової промисловості нові виклики щодо збереження виробничої спроможності й прискорили потребу в інноваціях, спрямованих на підвищення стійкості та адаптивності.

Попри несприятливі зовнішні обставини, зумовлені повномасштабною військовою агресією, підприємства харчової промисловості України демонструють здатність не лише підтримувати інноваційну активність, а й переорієнтувати її відповідно до нових ризиків і обмежень. Аналітичні показники за 2022-2024 рр. засвідчують складну, нерівномірну, але в цілому позитивну тенденцію до підтримання та поступового нарощування інноваційної діяльності.

У 2022 році частка підприємств, що реалізували інновації становила 12,5%, а кількість упроваджених технологічних процесів – 214 одиниць. Фінансування залишалося низьким 1,8 млрд грн, що відображало дефіцит інвестицій та фінансування переважно за власні кошти. Основні інновації були спрямовані на підтримання стійкості виробництва – енергоощадність, логістичну адаптацію та безпеку персоналу. У 2023 р. частка інноваційно активних підприємств знизилася до 11,8%, а кількість нових технологій до 198 одиниць, однак фінансування зросло до 2,2 млрд грн, що стало наслідком розширення джерел – міжнародних грантів, державної підтримки та партнерських програм. Інновації мали прикладний характер, охоплюючи

автоматизацію, подовження термінів зберігання продукції та зменшення імпортої залежності. У 2024 році частка підприємств, що здійснюють інновації, зросла до 13,4%, кількість нових технологічних процесів до 206 одиниць, а фінансування досягло 2,6 млрд грн. Це свідчить про посилення інноваційного потенціалу галузі та поступове повернення до проактивного розвитку попри високі ризики й невизначеність.

Таблиця 1

**Основні показники інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості України у 2022–2024 рр.**

№	Показник	Роки		
		2022	2023	2024
1	Частка підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність, %	12,5	11,8	13,4
2	Кількість впроваджених нових технологічних процесів, одиниць	214	198	206
3	Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млрд. грн.	1,8	2,2	2,6
4	Частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості, %	12,5	11,8	13,4

*Джерело: узагальнено автором [1; 2].*

Аналіз структури фінансування інноваційної діяльності дозволяє оцінити не лише поточний стан харчової промисловості, а й визначити ключові напрями розвитку та джерела, що потребують додаткової підтримки з боку держави й міжнародних партнерів. Структура фінансування інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості України у 2022-2024 рр. представлена на рис. 1.

Протягом 2022-2024 рр. структура фінансування інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості залишалася стабільною та характеризувалася домінуванням власних коштів, частка яких становила близько 80%. Обсяги внутрішнього фінансування зростали з 1,44 млрд грн у 2022 р. до 1,76 млрд грн у 2023 р. та 2,08 млрд грн у 2024 р., що відображає прагнення підприємств підтримувати інновації. Загальний обсяг фінансування збільшився з 1,8 млрд грн у 2022 р. до 2,6 млрд грн у 2024 р.

Державна підтримка залишалася низькою – близько 5% щороку, проте її абсолютні обсяги дещо зростали: від 0,09 млрд грн у 2022 р. до 0,13 млрд грн у 2024 р., що свідчить про обмежені можливості бюджету в умовах війни, але й про збереження інтересу до розвитку інноваційного потенціалу галузі. Участь іноземних інвесторів була відносно стабільною та становила близько 10% фінансування 0,18 млрд грн у 2022 р., 0,22 млрд грн у 2023 р. і 0,26 млрд грн у 2024 р., що вказує на довіру міжнародних партнерів до окремих українських виробників. Інші джерела фінансування – гранти, кредити та кошти донорських програм – забезпечували близько 5% щорічних надходжень. Їх обсяг зріс з 0,09 млрд грн у 2022 р. до 0,13 млрд грн у 2024 р.

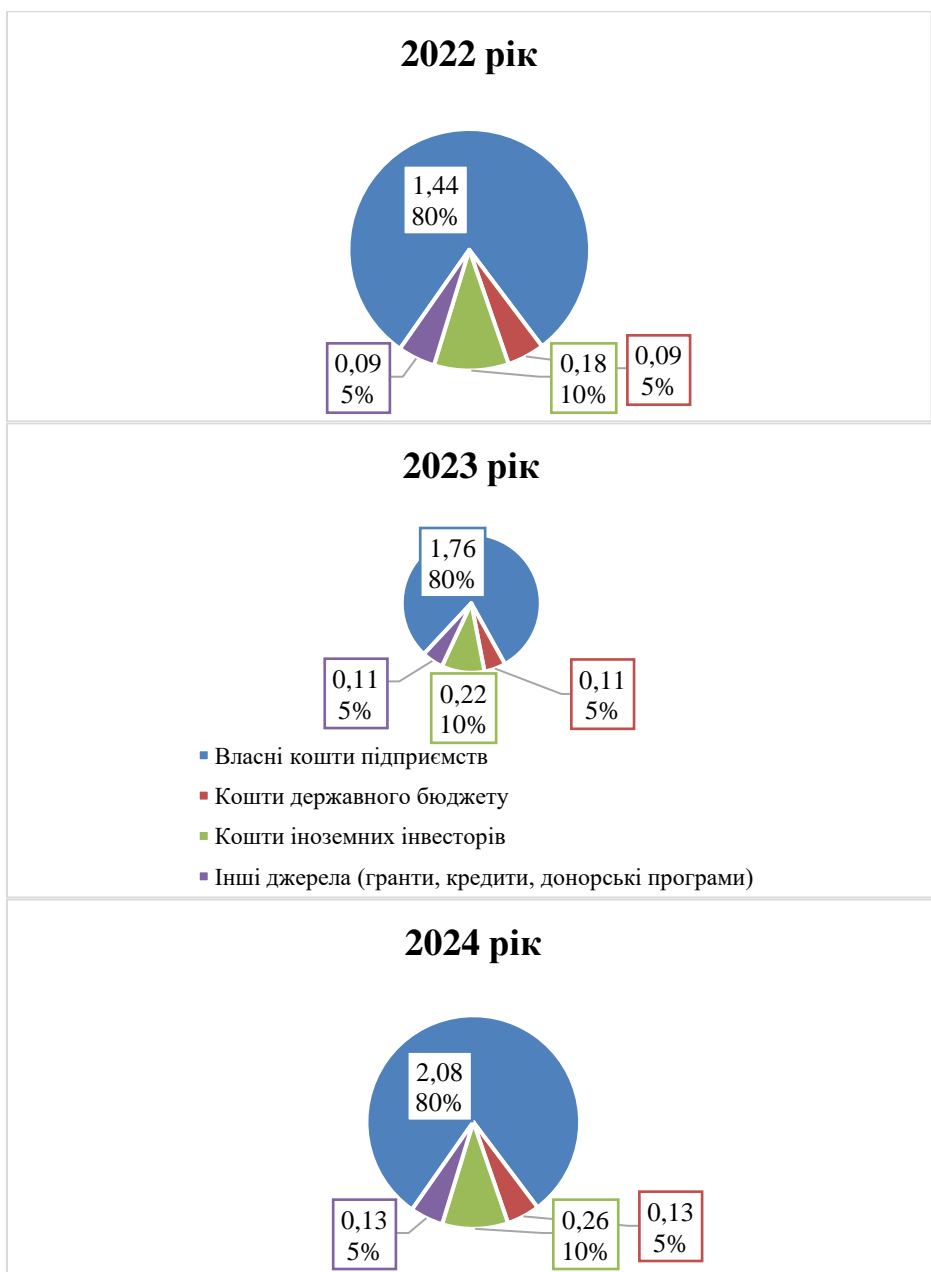


Рис. 1. Структура фінансування інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості України у 2022-2024 роках, млрд грн, % [1, 2].

Інноваційна активність у харчовій промисловості України в умовах війни набуває стратегічного значення, виступаючи не лише інструментом виживання, а й механізмом глибокої трансформації галузі. Вона забезпечує адаптацію до нових викликів, підвищення ефективності виробництва та формування довгострокових конкурентних переваг.

### **Список використаних джерел**

1. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2021–2024 роках: статистичний збірник. Київ : Держстат України, 2025. 35 с.
2. Державна служба статистики України. Витрати на інновації у промисловості у 2021-2024 рр. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

## **МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У СТАЛИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Ломачинська І.А., докт. екон. наук,  
Мотиль І.І.**

*Одеський національний університет імені І. І.  
Мечникова*

У сучасному світі, який стикається з численними викликами, принципи сталого розвитку стають дедалі важливішими для ефективності розвитку бізнесу та зростання соціально-економічного добробуту. У контексті цього, розроблення та впровадження ефективного механізму забезпечення інвестицій у сталий розвиток вітчизняних суб'єктів господарювання набуває особливої актуальності, особливо під впливом глобальних трансформацій та геополітичних викликів [1]. Такий механізм має поєднувати економічні, соціальні та екологічні пріоритети, орієнтуючись на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) та європейські стандарти ESG-фінансування.

Міжнародний досвід сталого інвестування демонструє сприяння розвитку ефективної моделі підвищення конкурентоспроможності національної економіки, фінансової стійкості, успішної інтеграції у світовий економічний простір. Розвиток сталого інвестування дозволяє не лише зміцнити конкурентні позиції на глобальних ринках, а й забезпечити стійке зростання, орієнтоване на інноваційність, екологічну безпеку, соціальну відповідальність.

В умовах війни та поствоєнного відновлення бізнес повинен концентруватися на ефективних способах відновлення економіки [21]. При цьому сталий розвиток на основі ESG-принципів повинен розглядатися як стратегія підвищення стійкості та адаптивності суб'єктів господарювання, їх ефективності. Дослідження підтверджують, що дотримання ESG-підходів значно підвищує інвестиційну привабливість і майбутню вартість [3]. ESG-пріоритети стають важливим фактором для прийняття інвесторами рішень [21]. Впровадження ESG дозволяє забезпечити підприємствам прозорість діяльності, сприяє розвитку корпоративної культури, задовольняє вимоги працівників, концентрує увагу на екологічних аспектах споживчої поведінки [4].

Механізм інвестиційного забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання є системою взаємопов'язаних методів і інструментів, спрямованих на ефективне залучення, розподіл та використання інвестицій для забезпечення економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та соціально-екологічної відповідальності.

На мікрорівні механізм реалізується безпосередньо підприємствами та іншими суб'єктами господарювання, які планують і реалізують інвестиційні проєкти. Це включає управління інвестиційними ресурсами, впровадження інноваційних технологій, раціональне використання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, а також одночасне забезпечення фінансової, соціальної та екологічної ефективності, зростання репутаційної вартості, вимірюваний внесок у досягнення ЦСР. Серед новітніх інструментів цього механізму слід відзначити оцінку ефективності сталих інвестицій (ESG-аналіз, LCC, SROI), систему екологічного та соціального контролінгу, екологічний аудит, сертифікація ISO 14001, 45001, використання «зелених» облігацій та грантових ресурсів, корпоративна звітність зі сталого розвитку тощо. При цьому основними методами підвищення ефективності інвестицій у сталий розвиток слід розглядати інтеграцію принципів ESG у стратегічне управління, використання систем оцінки сталого впливу (SROI, EIA), цифровий моніторинг ефективності інвестицій, ризик-менеджмент та аудит сталості, формування корпоративної культури сталого розвитку, корпоративна звітність зі сталого розвитку.

Інвестиції у розвиток соціальних процесів та ESG-стандартів всередині підприємств включають такі напрямки, як справедлива оплата праці, адаптація та підтримка співробітників, їх професійне навчання, інвестування в соціальний капітал, впровадження гнучких систем управління, децентралізація та швидке прийняття рішень [51]. Перспектива інтеграції з ЄС і відкритого ринку вимагає від українських підприємств прискореного розвитку соціальних ініціатив, що сприяє формуванню «соціально відповідального» бізнесу. Водночас існуючі вітчизняні управлінські інституції були створені для порівняно стабільних умов і не були адаптовані до швидких змін та викликів воєнного часу.

Отже, розроблення механізму інвестування у сталий розвиток суб'єктами господарювання з урахуванням воєнних ризиків потребує переосмислення традиційних підходів до управління інвестиційною діяльністю. У сучасних умовах вони мають орієнтуватися не лише на економічні вигоди, а й на забезпечення стійкості, адаптивності, здатності функціонувати в надзвичайно мінливому середовищі. Військові загрози підвищують значущість факторів безпеки, диверсифікації, швидкого відновлення та соціальної відповідальності, що перетворює ESG-принципи на ключовий орієнтир інвестиційного планування. Лише інтеграція економічних, соціальних, екологічних принципів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого зростання в умовах воєнної невизначеності та післявоєнного відновлення.

### Список використаних джерел

1. Ломачинська І.А. Концептуальні підходи до визначення сутності імпаکت-інвестицій. *Бізнес-інформ*. 2020. №2. С. 16-22.
2. Віблій П., Блавт А. Інвестиційний потенціал України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82(3). С. 80–89.
3. Kauffman C., Robinson M. ESG Invest with Caution. *The James Madison Institute*. 2022. URL: <https://jamesmadison.org/esgs-invest-with-caution>
4. Бондаренко Л., Блавт А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
5. Ломачинська І.А., Супруненко М.Д. Формування концепту соціального інвестування у контексті сучасних глобальних викликів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. 22, 2(54). С. 99-113.

## ІНТЕГРАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ТЕХНОЛОГІЙ: ПЕРЕВАГИ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ДАНИХ У POWER BI

**Макаревич О.В., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

Візуалізація даних відіграє критичну роль у харчовій промисловості, де необхідно одночасно контролювати безліч параметрів: показники виробництва, якість продукції, дотримання технологічних режимів, ефективність використання ресурсів, динаміку продажів та фінансові результати. Традиційні табличні звіти не дозволяють швидко виявляти тенденції, аномалії та критичні відхилення. Програмне забезпечення перетворює складні набори даних у зрозумілі візуальні представлення: графіки, діаграми, карти, показники ключових метрик. Розглянемо переваги Power BI як одного з найпопулярніших рішень для бізнес-аналітики у харчовій галузі.

Інтеграція Power BI з корпоративними інформаційними системами створює єдине аналітичне середовище. Платформа підключається до різних джерел: ERP-систем, MES управління виробництвом, WMS складського обліку, CRM, баз даних SQL, Excel-файлів та хмарних сервісів. Така універсальність дозволяє консолідувати інформацію з усіх підрозділів підприємства в єдиних звітах, забезпечуючи комплексне бачення бізнес-процесів від закупівлі сировини до продажу готової продукції. Можливість створення єдиного джерела правди для всієї організації усуває проблему розбіжностей у звітах різних відділів та забезпечує узгодженість управлінських рішень.

Виробничі дашборди надають керівникам інструменти для операційного управління. В режимі реального часу відображаються ключові показники

ефективності обладнання (ОЕЕ), продуктивність ліній, виконання планів, витрати сировини, кількість браку. Візуалізація дозволяє швидко ідентифікувати проблемні ділянки, аналізувати причини простоїв, відстежувати динаміку продуктивності в різні зміни та порівнювати ефективність роботи різних бригад. Кольорове кодування за принципом світлофора дає миттєве розуміння стану процесів. Деталізовані звіти показують розподіл простоїв за категоріями: плановане обслуговування, аварійні зупинки, переналагодження, відсутність сировини, що допомагає фокусувати зусилля на найбільш проблемних аспектах.

Аналітика якості продукції відстежує всі аспекти контролю. Результати лабораторних досліджень візуалізуються у вигляді трендів, порівнюються з нормативами, аналізуються залежності між параметрами сировини та якістю продукції. Графіки контрольних карт Шухарта дозволяють виявляти систематичні зсуви та прогнозувати проблеми до їх виникнення. Інтеграція з системою НАССР забезпечує візуалізацію дотримання критичних контрольних точок, автоматичну реєстрацію температурних режимів пастеризації, стерилізації, зберігання. Гістограми розподілу показників якості допомагають оцінити стабільність процесів та їх здатність відповідати специфікаціям.

Простежуваність продукції реалізується через інтерактивні звіти, що відслідковують повний шлях партій від сировини до споживача. Діаграми Санкі показують потоки матеріалів через стадії виробництва, дозволяючи за хвилини ідентифікувати масштаб проблеми при необхідності відкриття продукції. Географічні карти візуалізують маршрути постачання та дистрибуції, дозволяючи аналізувати логістичні ланцюги та виявляти вузькі місця. Детальні звіти простежуваності показують, від яких постачальників надійшла сировина, на якому обладнанні проводилась обробка, які співробітники були задіяні, які результати лабораторних досліджень отримано на кожному етапі.

Управління запасами оптимізується через візуалізацію рівнів з прогнозами вичерпання на основі поточних темпів споживання. Теплові карти складів з кольоровим кодуванням контролюють терміни придатності, що критично важливо для швидкокопсувної продукції. Аналітика руху товарів показує швидкість обертання різних категорій, виявляє неліквідні запаси, оптимізує використання площ. АВС-аналіз допомагає концентрувати увагу на найбільш цінних позиціях, а XYZ-аналіз враховує стабільність попиту для оптимізації страхових запасів.

Фінансова аналітика інтегрує виробничі показники з фінансовими результатами. Візуалізація собівартості в розрізі компонентів витрат (сировина, енергоресурси, праця, амортизація) виявляє резерви економії. Водоспадні діаграми показують формування маржинального прибутку від виручки через послідовне віднімання різних категорій витрат, роблячи фінансові результати зрозумілими для нефінансових спеціалістів. Аналіз

рентабельності в розрізі продуктів, каналів збуту, клієнтів дає підстави для стратегічних рішень щодо асортиментної політики та ціноутворення.

Прогнозна аналітика використовує вбудовані алгоритми машинного навчання. Прогнозування попиту з урахуванням історичних даних, сезонності, промо-активностей оптимізує виробничі плани та запаси. Сценарний аналіз через What-If параметри моделює вплив різних факторів: зміни цін на сировину, збільшення обсягів виробництва, впровадження нового обладнання, що допомагає оцінювати потенційні результати до прийняття рішень.

Мобільні додатки Power BI надають доступ до аналітики з будь-якого місця та пристрою. Топ-менеджери контролюють ключові показники зі смартфонів, отримують сповіщення про критичні відхилення. Функція Q&A дозволяє задавати питання природною мовою та отримувати автоматично згенеровані візуалізації, демократизуючи доступ до аналітики на всіх рівнях організації.

Візуалізація даних та Power BI стали невід'ємною частиною цифрової трансформації підприємств харчових технологій, забезпечуючи прозорість бізнес-процесів, швидке реагування на зміни та обґрунтовані рішення на основі фактів, що є критичним фактором успіху в конкурентному середовищі.

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

**Мельниченко О.В.**

*Національний університет харчових технологій*

В умовах динамічних ринкових змін та глобалізації ефективно управління соціально-економічним розвитком підприємства неможливе без впровадження інноваційних підходів. Інноваційне управління передбачає системне оновлення всіх елементів діяльності підприємства - від організаційної структури до технологічних процесів і корпоративної культури, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стійкості та соціальної відповідальності бізнесу.

Основна мета інноваційного управління полягає у досягненні збалансованого розвитку, де економічна ефективність поєднується із соціальними пріоритетами - підвищенням добробуту працівників, створенням комфортних умов праці, екологічною безпечністю виробництва та підтримкою місцевих громад. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує оперативність управлінських рішень, прозорість фінансових потоків, автоматизацію документообігу та аналітику результатів діяльності.

Це дозволяє не лише зменшити адміністративні витрати, а й підвищити ефективність управління персоналом і якість обслуговування клієнтів.

Наскільки управлінський потенціал буде спрямований на забезпечення ефективної роботи підприємства, багато в чому визначається рівнем професіоналізму та компетентності керівного складу [1]. Сучасне підприємство розглядає персонал як основний ресурс інноваційного розвитку. Впровадження систем професійного навчання, мотивації, наставництва та гнучких форм зайнятості сприяє підвищенню продуктивності праці та лояльності працівників. Акцент робиться на розвитку творчого потенціалу, самореалізації та командній взаємодії. Економічна інноваційність передбачає впровадження нових методів фінансового управління, зокрема систем бюджетування, фінансового контролінгу, управління ризиками, проектного фінансування. У практиці зарубіжних підприємств ефективно використовуються моделі стратегічного управління вартістю (Value-Based Management), що орієнтовані на максимізацію економічної цінності компанії.

Підприємства харчової промисловості все частіше реалізують програми КСВ, спрямовані на підвищення соціальної стабільності, охорону довкілля та підтримку громади. Інноваційним є підхід, коли соціальні проекти інтегруються у бізнес-стратегію компанії, стаючи елементом її конкурентної переваги.

Використання енергоощадних технологій, переробка відходів, оптимізація використання ресурсів та зниження шкідливих викидів є частиною стратегії сталого розвитку підприємства. Такі рішення не лише зменшують екологічне навантаження, а й сприяють економії витрат і підвищенню репутації компанії. Підприємства переходять до адаптивних, гнучких структур управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринку. Запроваджуються проектні та матричні структури, міжфункціональні команди, що забезпечують швидке прийняття рішень і підвищення відповідальності працівників.

Інноваційні підходи до управління потенціалом підприємств передбачають інтеграцію технологічних, економічних і соціальних нововведень у єдину систему стратегічного управління. Їхнє впровадження сприяє не лише підвищенню фінансових результатів, а й забезпечує гармонійний розвиток персоналу, суспільства та довкілля. Таким чином, інноваційне управління стає основою стійкого розвитку сучасного підприємства, яке здатне ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки, високої конкуренції та соціальної відповідальності.

#### **Список використаних джерел**

1. Кобзар І.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *Інноваційні підходи до управління соціально-економічним розвитком підприємств, регіонів та держави : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.*, 10.10.2019 р. Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 68–69.

## ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Поліщук Н. В., докт. екон. наук,  
Гуменюк В.Р.

*Донецький національний університет імені Василя  
Стуса, м. Вінниця*

Прямі іноземні інвестиції є важливим чинником економічного розвитку, який забезпечує притік фінансових ресурсів, сучасних технологій та управлінського досвіду у національну економіку. Для прикордонних регіонів України ПІІ мають особливе значення, оскільки сприяють не лише економічному зростанню, а й розвитку інфраструктури, підвищенню конкурентоспроможності місцевих підприємств, створенню нових робочих місць та інтеграції регіонів у міжнародні економічні процеси.

Залучення ПІІ активно сприяє підвищенню експортного потенціалу прикордонних регіонів. За рахунок інтеграції з міжнародними ринками, місцеві підприємства отримують доступ до передових технологій, нових ринків збуту та ефективних методів управління. Також варто зазначити, що розширення транскордонного співробітництва через спільні проекти з розвитку, наприклад, створення індустріальних парків або зон вільної торгівлі, забезпечує економічні вигоди для обох сторін.

Дослідження динаміки прямих іноземних інвестицій у регіони України в період повномасштабного вторгнення свідчить, що зростання їх обсягів зафіксовано лише в чотирьох областях: Черкаській (+23,5%), Івано-Франківській (+12,6%), Чернігівській (+11,6%) та Київській (+3,9%). Ключову роль у цьому зростанні відіграло сільське господарство, а серед основних інвесторів були США, Швейцарія, Кіпр, Данія та інші країни Європейського Союзу [2].

Ще п'ять регіонів зазнали помірного скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій – не більше ніж на 10%. До них належать Одеська, Кіровоградська, Тернопільська, Львівська області та м. Київ. Варто зазначити, що в окремих регіонах, особливо там, де зниження ПІІ було незначним, спостерігалось одночасне зростання інвестицій в одних галузях та скорочення в інших, що свідчить про динамічний характер процесу. Так, в Одеській області суттєво збільшилися вкладення в сектор інформації та телекомунікацій, однак це зростання не змогло компенсувати втрати в інших напрямках.

Проте, незважаючи на позитивні аспекти, існують суттєві бар'єри, які обмежують залучення інвестицій. Серед них – правова нестабільність, недостатня прозорість процедур залучення інвесторів, високий рівень корупції та складність у вирішенні питань земельних відносин. Крім того, низький рівень підготовки місцевої робочої сили та відсутність державних програм підтримки інвесторів у прикордонних регіонах є додатковими викликами, що

вимагає вдосконалення державної політики, спрямованої на створення сприятливого інвестиційного клімату.

Зміни в інвестиційній активності спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Зростання прямих іноземних інвестицій в окремі періоди пояснюється лібералізацією, реформами у сфері бізнесу та міжнародною підтримкою. Водночас, спади традиційно пов'язані з політичною нестабільністю, військовим конфліктом, економічною кризою тощо. Вплив також має збільшення глобального попиту та зміни в політиці ключових торговельних партнерів України.

Залучення прямих іноземних інвестицій у прикордонні регіони виступає ефективним механізмом їхнього економічного розвитку за умови створення сприятливого інвестиційного середовища. Для цього необхідно зосередитися на модернізації інфраструктури, удосконаленні законодавчої бази та активізації транскордонної співпраці.

Іноземні інвестиції є надзвичайно актуальним питанням сьогодення та важливою складовою сучасних зовнішньоекономічних відносин. Вони не лише сприяють подоланню економічного спаду, а й активізують виробничу діяльність, створюють умови для вирішення складних соціально-економічних завдань, а також стимулюють структурну модернізацію національної економіки.

#### **Список використаних джерел**

1. Бовкун О. Статистичний аналіз прямих іноземних інвестицій в Україні. *Sciences of Europe*. 2022. No 103. С. 33-37.
2. Прямі іноземні інвестиції у регіони України за час повномасштабного вторгнення. URL: <https://surl.li/wgeztr> (дата звернення: 03.11.2025).

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Пріліпкова Д.В.**

*Національний університет харчових технологій*

Інвестиційна привабливість підприємства є одним з ключових критеріїв оцінювання його здатності забезпечувати ефективний розвиток. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та інтенсивної конкуренції інвестори все більш детально аналізують внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на безпечність та вигідність вкладення капіталу. З огляду на це, питання вдосконалення механізмів управління інвестиційною привабливістю набуває особливого значення.

Підприємства харчової та переробної промисловості функціонують у специфічному ринковому середовищі, де важливу роль відіграють якість сировини, стійкість логістичних ланцюгів, технологічний розвиток та

дотримання стандартів безпеки харчових продуктів. Для інвесторів важливо оцінити не тільки фінансові показники, а й операційну ефективність, соціальну відповідальність, екологічну сталість та рівень інноваційної активності підприємства [1, с. 52].

Одним із ключових напрямів підвищення інвестиційної привабливості є формування прозорості та ефективної системи корпоративного управління. Відкритість інформації, чіткість управлінських процедур, наявність незалежних аудитів та відповідальних управлінських команд сприяють збільшенню довіри інвесторів. У світовій практиці акцент робиться на підвищенні ролі Ради директорів та впровадженні принципів належного врядування (Good Governance).

Другим важливим фактором є інноваційний розвиток. Для підприємств харчової галузі інновації пов'язані із впровадженням сучасних технологій переробки, автоматизації виробництва, покращенням систем контролю якості, застосуванням цифрових платформ для управління виробничими процесами. Компанії, які активно інвестують у технологічне оновлення, демонструють вищий рівень ефективності та стабільності, що сприяє зростанню їх інвестиційної привабливості [2, с. 68].

Поряд із технологічними аспектами значну роль відіграє стратегічна орієнтація підприємства. Наявність чіткої стратегії розвитку, що включає аналіз ризиків, прогноз ринкових тенденцій, визначення ключових цілей та пріоритетів, підвищує довіру інвесторів. Важливо також забезпечувати гнучкість управління та здатність швидко реагувати на зовнішні виклики, такі як зміни регуляторного середовища, валютні коливання, нестабільність сировинних ринків.

Сукупність маркетингових інструментів також впливає на формування позитивного інвестиційного іміджу підприємства. Активна брендингова політика, просування продукції на внутрішньому та міжнародному ринках, участь у виставках і галузевих конференціях сприяють підвищенню впізнаваності підприємства. Додатковими чинниками виступають сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів (ISO, HACCP), позитивні відгуки споживачів та партнерів [1, с. 98].

У сучасних умовах інвестори дедалі більше звертають увагу на впровадження ESG-підходів. Підприємства, які приділяють увагу екологічним аспектам, енергоефективності, зменшенню шкідливих викидів, дотриманню соціальних стандартів та етичних норм, мають значно вищі шанси на залучення інвестицій. Світові фінансові ринки все активніше підтримують компанії, що впроваджують практики сталого розвитку.

Важливою складовою інвестиційної привабливості є оптимізація фінансової структури підприємства. Раціональне співвідношення власного та позикового капіталу зменшує ризики інвестора та забезпечує стабільність фінансових потоків. Для підприємств харчової промисловості також актуальним є доступ до довгострокових кредитів, лізингових програм, державних грантів та підтримки програм експорту.

Управління ризиками розглядається як один із найбільш важливих напрямів підвищення інвестиційної привабливості. Своєчасне виявлення ризиків, формування системи заходів щодо їх мінімізації, моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз дозволяє підприємству функціонувати стабільно навіть у кризових умовах. Для харчових підприємств особливого значення набувають ризики, пов'язані із сезонністю постачання, коливанням цін на сировину, змінами у законодавстві.

Таким чином, підвищення інвестиційної привабливості підприємства є багаторівневим процесом, який охоплює фінансові, технологічні, управлінські, соціальні та маркетингові аспекти. Ефективна реалізація цього процесу можлива за умови впровадження сучасних методів управління, активної інноваційної діяльності, стратегічного планування та формування відкритої корпоративної культури.

#### **Список використаних джерел**

1. Інвестиційний менеджмент : підручник : у 3 ч. Ч. 2 / І.О. Бланк, Н.М. Гуляєва, І. М. Вавдійчик. Київ : Держ. торг.- екон. ун-т, 2023. 388 с.
2. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.

*Науковий керівник – доц. Ткаченко О.М.*

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ОКУПНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ТЕХНОЛОГІЧНУ МОДЕРНІЗАЦІЮ ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Резник В.В.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах підприємства харчової промисловості України функціонують у середовищі підвищеної конкуренції, значних витрат на енергоносії та логістику, а також зростаючої необхідності впровадження нових продуктів і технологічних рішень. Модернізація виробництва за рахунок інвестицій є ключовим фактором забезпечення безперервності і ефективності виробничих процесів. Воєнний стан суттєво впливає на економічні умови, збільшуючи ризики перебоїв у постачанні сировини, підвищуючи вартість енергії та транспортних послуг, що вимагає від підприємств адаптації виробничих процесів до нестабільних умов логістики, безпеки та регулювання. Інвестиційне оновлення виробництва дозволяє підприємствам підтримувати стабільний рівень виробництва, підвищувати ефективність та забезпечувати стійкість діяльності навіть в умовах кризових факторів.

Інвестиції спрямовуються на модернізацію технологічної бази, автоматизацію виробничих процесів, впровадження систем пакування та фасування, цифрових технологій контролю виробництва та енергоефективних

рішень. Впровадження зазначених заходів забезпечує збільшення обсягів продукції, зниження витрат на одиницю продукції, скорочення часу простоїв та мінімізацію втрат сировини. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році загальний обсяг капітальних інвестицій становив приблизно 2534,4 млрд, що перевищує показник 2022 року на 35,1 % [2, 3]. З них близько 39 % ( $\approx$  209,1 млрд) припадає на промисловий сектор, що свідчить про активне оновлення виробничої інфраструктури та технологічного обладнання [1, 4].

Модернізація виробництва в умовах економічної нестабільності передбачає комплексне поєднання оновлення устаткування з забезпеченням безпеки виробничих об'єктів, впровадження мобільних та гнучких ліній, здатних адаптуватися до змін у постачанні сировини та логістики. Інвестиції у цифрові системи управління, автоматизацію та енергоефективні технології забезпечують зменшення залежності від ручної праці та підвищують стійкість виробничих процесів навіть у разі обмежених ресурсів. В табл. 1 представлено дані, що демонструють динаміку капітальних інвестицій у переробній промисловості України та характеризують масштаби фінансових вкладень, спрямованих на модернізацію виробничих систем.

*Таблиця 1*

**Капітальні інвестиції промисловості України за січень-червень 2025 р.**

Вид діяльності (КВЕД)	Обсяг капітальних інвестицій, тис. грн	Частка промисловості, %
Переробна промисловість (С)	1 633 778	22,7 %
Промисловість загалом (В+С+D+E)	2 807 154	39,0 %

*Джерело [1]*

Аналіз табл.1 показав, що основна частина капітальних вкладень спрямовується саме на модернізацію виробничих потужностей переробної промисловості. Підприємства, які реалізують модернізацію виробничих процесів через інвестиції, демонструють конкретний виробничий ефект, що проявляється у зменшенні тривалості виробничого циклу, підвищенні продуктивності праці, оптимізації енергоспоживання та мінімізації втрат сировини. Крім того, модернізаційні заходи підвищують адаптивність виробничих систем до впливу зовнішніх факторів, зокрема умов воєнного стану.

Оцінка окупності інвестицій базується на конкретних виробничих результатах, включаючи збільшення обсягів продукції, зниження витрат на одиницю продукції та підвищення якості кінцевої продукції. В сучасних умовах підприємства харчової промисловості, що впроваджують модернізацію виробництва, досягають окупності інвестицій у середньому протягом 3–6 років, залежно від масштабу оновлення, напрямку технологічних змін та

зовнішніх економічних і безпекових факторів, зокрема ризиків внаслідок військових дій.

Таким чином, модернізація виробництва за рахунок інвестицій виступає стратегічним напрямом розвитку підприємств харчової промисловості в сучасних умовах. Системне інвестування у виробничі потужності забезпечує підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, одночасно підвищуючи виробничу стійкість у умовах воєнного стану.

#### **Список використаних джерел**

1. Державна служба статистики України. «Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності». 2025. Доступ: [kh.ukrstat.gov.ua](http://kh.ukrstat.gov.ua)
2. AgroReview. «Капітальні інвестиції в Україні зросли на 35 % у 2023 році». 2025. Доступ: [agroreview.com](http://agroreview.com)
3. Finway. «Капітальні інвестиції в Україні зросли на 35 % у 2023 році». 2025. Доступ: [finway.com.ua](http://finway.com.ua)
4. Державна служба статистики України. «Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності у січні–червні 2025 р.» Доступ: [vn.ukrstat.gov.ua](http://vn.ukrstat.gov.ua)
5. Міністерство аграрної політики України / УАПП. «Капітальні інвестиції підприємств харчової промисловості України». 2025. ([uapp.in.ua](http://uapp.in.ua))  
*Науковий керівник – проф. Гуткевич С.*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**Рябенко В.В., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

В сучасних умовах проектна діяльність підприємств набуває широко розповсюдження як найбільш дієвий підхід до ідентифікації та реалізації виникаючих можливостей або розв'язання найскладніших проблем – від створення нових виробничих об'єктів до розробки і впровадження найновіших технологій.

Типологія проектів не є сталою категорією; вона зазнає динамічних трансформацій під впливом технологічного прогресу, глобальних економічних змін та переорієнтації бізнес-пріоритетів. Усвідомлення перспективних тенденцій виступає критично важливим чинником для суб'єктів господарювання, оскільки забезпечує підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підтримання конкурентоспроможності в умовах мінливого середовища.

Прискорені процеси цифрової трансформації зумовлюють зростання значущості цифрових активів і технологічних можливостей, що сприяють підвищенню операційної ефективності, прискоренню інноваційних процесів

та формуванню нових бізнес-моделей. Це актуалізує потребу реалізації проектів у таких ключових напрямках:

1. Хмарна інфраструктура. Інвестиції у хмарні обчислювальні сервіси, центри обробки даних та мережеву інфраструктуру, необхідні для підтримки масштабованих операцій та розширених можливостей аналітики даних.

2. Штучний інтелект та машинне навчання. Капіталовкладення у програмне забезпечення на основі штучного інтелекту, алгоритмічні рішення та спеціалізоване апаратне забезпечення (зокрема графічні процесори), що забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, удосконалення процесів ухвалення рішень і розвиток інтелектуальних продуктів і послуг.

3. Інтернет речей (IoT). Розвиток сенсорних технологій, підключених пристроїв та інфраструктури для збору й аналізу даних у режимі реального часу, що сприяє оптимізації операцій, прогнозованому технічному обслуговуванню та формуванню нових сервісних пропозицій.

4. Кібербезпека. З огляду на зростання обсягів цифрових активів, пріоритетного значення набувають інвестиції у сучасні засоби кіберзахисту, системи шифрування та інструменти виявлення кіберзагроз для гарантування захисту інтелектуальної власності та конфіденційних даних.

5. Технології автоматизації. Окрім традиційних систем промислової автоматизації, актуальними є проекти з роботизованої автоматизації процесів та застосування цифрових інструментів для оптимізації адміністративних та операційних функцій підприємств.

Поширення цифрових технологій формує стратегічну парадигму «інтелектуального підприємства», у межах якої дані та автоматизація виступають ключовими драйверами підвищення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку організації.

Зростання екологічних викликів, посилення нормативного регулювання та зростаючий суспільний запит на сталий розвиток зумовлюють активізацію реалізації «зелених» проектів. Суб'єкти господарювання спрямовують значні інвестиційні ресурси на ініціативи, орієнтовані на зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення ефективності використання ресурсів і підтримку переходу до сталих моделей розвитку. До ключових напрямів таких інвестицій належать:

1. Відновлювані джерела енергії. Фінансування будівництва та експлуатації об'єктів сонячної та вітрової енергетики та інших систем генерації відновлюваної енергії з метою зниження залежності від викопних ресурсів.

2. Підвищення енергоефективності. Інвестиції в енергоощадне обладнання, модернізацію будівель, інтелектуальні системи керування освітленням та інші технології, спрямовані на скорочення енергоспоживання.

3. Технології зменшення відходів і переробки. Капіталовкладення в обладнання та процеси, що мінімізують утворення відходів, підвищують рівень переробки та сприяють імплементації принципів циркулярної економіки.

4. Стійкі ланцюги постачання. Вкладення у технологічні рішення та інфраструктуру, що забезпечують упровадження екологічно відповідальних підходів до організації логістики, постачання та виробничих процесів.

Реалізація «зелених» технологій дедалі частіше розглядається не лише як виконання регуляторних вимог чи елемент корпоративної соціальної відповідальності, а як стратегічно важлива інвестиція, що сприяє довгостроковому скороченню витрат, зміцненню ділової репутації та відкриває доступ до нових ринкових можливостей та джерел фінансування.

Таким чином, проектна діяльність підприємств постійно змінюється під впливом технологічного розвитку, глобальних економічних зрушень та трансформації бізнес-пріоритетів. Усвідомлення майбутніх трендів має ключове значення для компаній, адже дозволяє приймати виважені рішення та зберігати конкурентоспроможність.

## **ОСОБЛИВОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ КРАЇН ЄВРОПИ**

**Супрун О.О.**

*Національний університет харчових технологій*

Банківська система є однією з ключових складових фінансового сектору, адже саме через механізми банківського обслуговування, кредитування та інвестування забезпечується ефективне функціонування національної економіки. Вона відіграє провідну роль у підтриманні економічної стабільності, сприяє розвитку підприємництва, забезпечує акумуляцію та перерозподіл фінансових ресурсів, а також формує підґрунтя для стійкого економічного зростання. Рівень розвитку банківського сектору прямо впливає на інвестиційну активність, можливості модернізації виробництва та здатність країни інтегруватися в міжнародний фінансовий простір.

Враховуючи значну різноманітність моделей банківського розвитку в Європі, доцільним є розгляд конкретних національних прикладів, що дозволяють простежити вплив історичних, економічних та інституційних чинників на формування сучасної фінансової системи. Серед великої кількості європейських держав особливий науковий інтерес становлять Чехія, Німеччина та Швейцарія, які демонструють різні підходи до організації банківського сектору та представляють своєрідні регіональні моделі фінансового розвитку.

Банківська система Німеччини сформована під впливом багатьох історичних та економічних чинників і вирізняється своєю трирівневою структурою, що забезпечує високу стабільність та ефективність фінансового сектору. Перший рівень складають приватні комерційні банки, серед яких провідну роль відіграють Deutsche Bank, Commerzbank та UniCredit Bank AG (HypoVereinsbank). Ці установи забезпечують широкий спектр фінансових

послуг, активно працюють на міжнародних ринках і мають значний вплив на національну економіку. Другий рівень представлений ощадними банками та державними земельними банками, об'єднаними у Sparkassen-Finanzgruppe. До цього сегменту належать понад 350 місцевих Sparkassen, а також великі регіональні Landesbanken, такі як LBBW, BayernLB, NORD/LB та Helaba, які відіграють важливу роль у фінансуванні регіональних проєктів та підтримці малого й середнього бізнесу. Третій рівень складають кооперативні банки, представлені мережею Volksbanken та Raiffeisenbanken, центральною установою яких є DZ Bank. Вони орієнтовані на місцеві громади та кооперативні об'єднання, забезпечуючи доступ до фінансових послуг на місцевому рівні.

У порівнянні з Німеччиною, швейцарська модель бюджетного управління вирізняється високим ступенем децентралізації й автономії. Бюджетна система Швейцарії побудована на трирівневій основі й включає федеральний бюджет, бюджети кантонів і місцеві бюджети, які функціонують незалежно один від одного. Місцеві бюджети не входять до бюджетів кантонів, а бюджети кантонів не інтегруються у федеральний бюджет, що забезпечує ефективність управління фінансовими ресурсами на всіх рівнях державної влади. Бюджетний рік співпадає з календарним, що спрощує планування і контроль його виконання. Основними джерелами доходів федерального бюджету є податок на додану вартість (ПДВ), податок на доходи фізичних осіб та прибуток юридичних осіб, у той час як головні видатки спрямовуються на соціальне страхування, охорону здоров'я і фінансування державних програм. Особливістю швейцарської системи є механізм “гальма боргу” (debt brake), що обмежує можливість накопичення надмірних дефіцитів і забезпечує фінансову стабільність, контролюючи державний борг, який наразі становить близько 37% ВВП.

Чеська банківська система, у свою чергу, орієнтована на забезпечення цінової стабільності та розвитку фінансового ринку через діяльність Чеського національного банку. Центральний банк країни реалізує монетарну політику, здійснює емісію банкнот і монет, управляє обігом національної валюти та підтримує функціонування банківської платіжно-розрахункової системи. Крім того, Чеський національний банк здійснює нагляд за банківським сектором, ринком капіталів, страховими компаніями, пенсійними фондами, кредитними союзами та електронними платіжними установами. У Чехії, то переважну більшість мають комерційні банки, з лівовою часткою іноземного капіталу. Держава належать лише Чеський експортний банк, Чесько-моравський банк гарантування і розвитку. Основними банками є ABN AMRO Bank, Commerzbank AG, Ceskoslovenska obchodni banka, Bank Austria Creditanstalt, Ceska sporitelna та Konsolidacni banka Prague.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що банківські та фінансові системи Чехії, Німеччини та Швейцарії формують три відмінні моделі розвитку, які відображають специфіку їхнього історичного становлення, інституційної архітектури та рівня економічної інтеграції.

Німецька трирівнева банківська структура забезпечує високу стійкість і диверсифікованість фінансових послуг, поєднуючи приватні, публічні та кооперативні інституції. Швейцарська бюджетна система характеризується глибокою децентралізацією та застосуванням ефективних механізмів фінансової дисципліни, що сприяють довгостроковій макроекономічній стабільності. Чехія, у свою чергу, демонструє централізовану модель фінансового нагляду, зосереджену в Чеському національному банку, що підвищує прозорість та узгодженість регуляторної політики. Порівняння цих країн підтверджує, що ефективність банківської системи визначається не лише рівнем економічного розвитку, а й здатністю інституцій адаптуватися до сучасних викликів, забезпечуючи баланс між стабільністю, конкурентоспроможністю та відкритістю фінансового середовища.

**Список використаних джерел:**

1. Банківська система : підручник / [М. Крупка, Є. Андрушак, Н. Пайтра та ін.]. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 524 с.

2. Карлін М.І., Івашко О.А. Фінансові системи країн Європейського Союзу: підручн. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 384 с.

*Науковий керівник – доц. Відоменко О.І.*

**5**

**СЕКЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ  
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ  
ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ**

## **ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

**Балан О.Д., канд. екон. наук,  
Губень Д.О.**

*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України*

Загальновідомо, що однією з головних умов підвищення ефективності сільського господарства є раціональна організація транспортного обслуговування, як елемента ланцюжка створення доданої вартості, адже від нього залежить весь процес формування запасів сировини, палива, продукції промислового і сільського господарства. В сільськогосподарському виробництві України однією з основних особливостей є те що в основному виробляється сировина для подальшої її переробки та реалізації і підприємства, як правило, виробляють не один, а декілька видів продукції [1, с. 23]. Один вид може одночасно бути як кінцевим товаром, так і сировиною для інших підгалузей сільського господарства або харчової промисловості. Це збільшує кількість та обсяг перевезень, а отже, підвищує роль транспорту в народному господарстві.

На відміну від інших галузей матеріального виробництва, транспорт не створює нових продуктів споживання, але бере участь у створенні умов переміщення сировинних товарів до кінцевого споживача додаючи до вартості продукту, що перевозиться, вартість транспортування [3, с. 168]. Тому підвищення економічної ефективності вантажоперевезень, особливо внутрішньогосподарських, є досить важливою складовою формування собівартості продукції і результативності підприємства в цілому. Будь-які перебої в транспортному обслуговуванні сільського господарства тягнуть за собою значні збитки для господарств.

Для оцінки техніко-економічних показників використання транспортних засобів у сільськогосподарських підприємствах нами використовувалася система показників для аналізу тракторно- та автотранспортних перевезень [2, с. 78-81], зокрема:

По-перше, показники кількісного використання транспорту:

- коефіцієнт технічної готовності;
- коефіцієнт використання парку.

По друге, показники роботи транспорту на виконанні технологічних операцій:

- коефіцієнт використання часу зміни (наряду);
- коефіцієнт використання вантажності транспортного засобу;
- коефіцієнт використання пробігу транспортного засобу;
- середня технічна швидкість транспортного засобу;
- середня експлуатаційна швидкість транспортного засобу.

По-третє, показники продуктивності транспортних засобів:

- добовий пробіг автомобілів;
- продуктивність транспорту, т/день;
- виробіток транспорту, т·км.

По-четверте, вимірники собівартості транспортних робіт.

Основні напрямками, які ми виділили для підвищення ефективності вантажоперевезень в сільськогосподарських підприємствах є: організація роботи диспетчерської служби; вибір оптимальних маршрутів; вдосконалення внутрішньогосподарської шляхової мережі; використання причепів та напівпричепів; поліпшення організації навантажувально-розвантажувальних робіт; вдосконалення системи технічного обслуговування та ремонту автомобілів (поточного та капітального); оптимізація матеріально-грошових витрат при експлуатації автопарку; підвищення рівня кваліфікації працівників задіяних у вантажоперевезеннях; вдосконалення системи мотивації праці та матеріального стимулювання працівників.

#### **Список використаних джерел**

1. Іванишин В.В. Тенденції розвитку світового ринку сільськогосподарської техніки. *Ефективна економіка*. 2012. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1509>

2. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посібн. 2-ге вид., стереотипне / С.М. Рогач, В.А. Ткачук, О.Д. Балан та ін. К: ЦП «Компрінт», 2018. 722 с.

3. Економіка підприємства: підручник/за заг. ред. Л.Г. Ліпич. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021/%D0%95D0%BA%20%281%29.pdf>

4. Експлуатація машин і обладнання: електронний підручник. ДУ «Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти». К. : 2020. URL: [https://evgivanov.github.io/expl\\_html\\_book/index.html](https://evgivanov.github.io/expl_html_book/index.html)

## **ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ У ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ**

**Бевз Є.Г.**

*Національний університет харчових технологій*

Питання формування бізнес-стратегії в сучасних умовах ведення бізнесу на підприємствах харчової промисловості в Україні може виходити далеко не на перший план. Хоча в теорії із розробки стратегії вона є необхідними елементом, яке свідчить про ефективне управління підприємством і саме це сприяє підвищенню його конкурентоздатності [2, с. 77].

Це пов'язано із дією багатьох зовнішніх факторів (макро і мікро характеру), які впливають на діяльність підприємств будь якої галузі, зокрема

і харчової, як-от: безпосередній вплив військових дій, відсутність електроенергії, кадрові проблеми, зміни в законодавстві тощо. В її основі лежить надзвичайна непередбаченість майбутнього в Україні. Тобто вони носять об'єктивний характер. Але можуть відрізнятись відношенням підприємства до них: його власниками та керівниками, і, звичайно, всіма працівниками компаніями. Адже все стосується реакції людей на різноманітні обставини. Таким чином відбувається тісне переплетіння об'єктивних та суб'єктивних обставин, поєднання яких і висновки та дії, які з них витікають, є індивідуальними для кожного підприємства.

Але ж тоді виникає актуальне питання, чи потрібно наразі займатися бізнес-стратегуванням підприємствам в Україні, або достатньо просто «пливти» за обставинами, намагаючись тільки забезпечувати мінімально прийнятну рентабельність або взагалі виживання та продовження діяльності за рахунок раніше накопичених резервів (запасу міцності). Інакше кажучи, за яких умов і обставин підприємствам харчової галузі з огляду на їх різноманітність необхідно (тобто економічно обґрунтовано та доцільно) розпочинати роботу із впровадження методів та інструментів стратегічного менеджменту, формування бізнес-стратегії та стратегічного аналізу зокрема у власну діяльність.

Вбачається, що такими факторами (умовами) можуть бути:

1. Наявність бажання від власників а топ-менеджменту компаній, яке підтримується і рядовими співробітниками.

2. Вихід на більш розвинений і потужний етап життєвого циклу підприємства, на якому проблеми оперативного управління вже не несуть суттєвої загрози для підприємства та не вимагають повсякденної участі керівників вищого рівня (або збільшення обсягів діяльності такого підприємства).

3. Забезпечення мінімального рівня рентабельності та умовного надлишку прибутку (маси прибутку), який власники не вимагають вилучати з підприємства, а зацікавлені у його подальшому реінвестуванні, наприклад: для диверсифікації діяльності, збільшення частки ринку, виходу на нові ринки збуту, впровадження нових продуктів тощо.

4. Залучення нового капіталу у діяльність підприємства як у вигляді нових акціонерів, так і позичкового капіталу від інвесторів, для обґрунтування якого необхідні більш розвинені методи управління, до яких, безперечно, і відноситься стратегічний менеджмент.

5. Наявність кадрового забезпечення на підприємстві, здатного імплементувати та адаптувати інструменти стратегічного аналізу.

Все це дасть можливість підприємству покращити розуміння ситуації, і у кращому випадку – змінити її.

Таким чином, як висновок можна сказати, що зовнішні фактори мають вирішальний першочерговий вплив на впровадження бізнес-стратегії у підприємствах харчової промисловості в Україні, що підтверджується сучасним станом розвитку економіки. Але в подальшому за умови стабілізації

ситуації в економіці та країні загалом внутрішні фактори наздоганяють зовнішні, а, можливо, навіть переважають їх.

#### **Список використаних джерел**

1. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2022. 224 с.
2. Савчук В., Ковальов Д. Стратегування в умовах невизначеності. – К.: Лабораторія, 2024. 304 с.

### **PEST-АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Бура А.**

*Національний університет харчових технологій*

В умовах збройної агресії по відношенню до України, підприємства на її території стикаються з великою кількістю викликів, які безпосередньо впливають на їх функціонування. Загроза виникає не лише матеріальним активам, що перебувають у власності юридичних та фізичних осіб, а й життю, безпеці та продуктивності найманого персоналу.

Підприємства харчової промисловості забезпечують базові потреби населення, тому їх стабільна робота – питання продовольчої безпеки держави. Діяльність таких підприємств, незалежно від спеціалізації, залежить від політичної та економічної стабільності, ефективності державного регулювання, логістики та потреб населення. Навіть незначні зміни в податковій чи митній політиці, коливання цін на енергію чи сировину можуть істотно вплинути на собівартість продукції та, як наслідок, її прибутковість.

Крім того, розвиток галузі відбувається під впливом змін споживчих уподобань, орієнтований на здоровий спосіб життя, а також інновацій у виробництві, пакуванні, автоматизації та цифровізації. Зростання кількості конкурентів зумовлює необхідність розроблення ефективних маркетингових стратегій та суворого дотримання вимог чинного законодавства.

У таких умовах керівникам підприємств необхідно систематично аналізувати чинники впливу зовнішнього середовища. На сьогодні актуальним та доцільним є PEST (STEP) аналіз, що дозволяє комплексно оцінити вплив політичної стабільності (P), економічних тенденцій (E), соціальних змін (S) та технологічних інновацій (T).

У табл. 1 представлено PEST-аналіз діяльності підприємств харчової промисловості в Україні в умовах сьогодення, де розкриваються основні фактори зовнішнього впливу.

Найвпливовішим чинником є війна, яка торкається й інших факторів PEST-аналізу діяльності всіх підприємств. В Україні, після початку

повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року всі основні показники ефективності функціонування держави, окремих галузей та юридичних одиниць зазнали змін. Так, ВВП України скоротився з 5 450 849 млн грн у 2021 р. до 5 239 114 млн грн у 2022 р., що відображає загальний спад економічної активності.

Таблиця 1

**PEST-аналіз діяльності підприємств харчової промисловості**

<b>Фактори</b>		<b>Вплив фактору на діяльність підприємства харчової промисловості (виробництво напоїв)</b>
<b>Політичні</b>	Військові дії	Руйнування, проблеми в логістиці, зростання витрат (на сировину персонал, енергію, відновлення виробництва), зміна податкової політики та можливостей населення.
	Анексія територій	Втрата ринків збуту, постачальників, виробничих потужностей, основних засобів і як наслідок необхідність переорієнтації на інші регіони чи навіть експорт.
	Податкова політика	Збільшення податків (наприклад військовий збір) та акцизних ставок, що безпосередньо впливають на кінцеву ціну продукції.
	Укріплення відносин з зовнішніми партнерами	Залучення інвестицій, можливість отримання нової інформації вчасно, розширення можливостей експорту та імпорту.
	Євроінтеграція	Стимулює модернізацію виробництва шляхом адаптації до європейський стандартів (якості й безпеки) та законодавства, санітарних, технологічних та екологічних норм. Відкриває доступ до нових ринків збуту, сировини та готової продукції, шляхом усунення митних бар'єрів. А також, можливість залучення додаткового фінансування. Зменшення корупції та бюрократії, проте збільшення конкурентів на ринку.
<b>Економічні</b>	Коливання валютних курсів	Вплив на вартість імпортних ресурсів (сировини, пакувальних матеріалів, енергоресурсів).
	Логістичні труднощі	Порушення ланцюгів постачання (блокування портів, руйнування залізничних та автомобільних доріг) зростання транспортних витрат, як наслідок – збільшення терміну доставки.
	Нестабільність економіки	Зменшення можливостей коректного прогнозування економічних змін, що обмежує залучення інвестицій. Зниження закупівельної спроможності населення.
	Інфляційний рівень	Знецінення національної валюти на фоні підвищення цін у всіх категоріях продукції, товарів та послуг.
	Зростання ринку напоїв	Створює можливості для розширення номенклатури продукції, а також стимулює конкуренцію та інновації.

Соціальні	Демографічні зміни	Скорочення населення та міграція, що зменшує внутрішній попит України. Одночасна урбанізація в більш безпечних регіонах та урбанізація з обласних та районних центрів.
	Кадровий дефіцит	Висока смертність, еміграція, мобілізація та старіння робочої сили створюють нестачу кваліфікованих кадрів.
	Психологічний стан населення	Стрес та втома зменшує ефективність працівників та впливають на бажання населення. Збільшується попит на корисну для організмів продукцію (як людей так і тварин).
	Соціальна відповідальність підприємств	Населення очікує від підприємств підтримку армії, волонтерство чи дотримання етики в складних умовах війни. Персонал очікую підтримку та забезпечення безпеки.
Технологічні	Технологічна вразливість	Можливе пошкодження обладнання та споруд, дотримання безпекових вимог, а також перебої з електропостачанням, впливають на потреби в ремонті, резервних системах енергопостачання та модернізації, автоматизації і цифровізації діяльності.
	Необхідність підвищення енергоефективності	Зростання цін на енергопостачання та розвиток зеленої енергетики змушують впроваджувати енергозберігаючі технології та/чи використовувати власну генерацію.
	Необхідність в постійних інноваціях	Зміни в попиті, зменшення місцевих постачальників сировини, доступ до нових ринків збуту та проблеми з логістикою вимагають дотримання нових стандартів, оновлювати рецептури, упаковки та асортименту.

*Джерело: Створено та побудовано автором з використанням статистичної інформації [1].*

Постійне підвищення індексу споживчих цін, особливо в лютому-березні 2022 року, для підприємств харчової промисловості означає збільшення витрат на сировину, логістику, виробничі ресурси, що вимагає постійного перегляду цінової політики, управління витрат та аналізу прибутковості. Як видно з рис. 1, індекс інфляції в Україні демонструє значне зростання починаючи з 2022 року, досягнувши піку в 2023 році на рівні 26,6%. Це найвищий показник за останнє десятиліття, що майже втричі перевищує рівень 2021 року (9,4%). Така динаміка безпосередньо пов'язана з початком повномасштабного вторгнення та його наслідками: руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням цін на енергоносії та девальвацією національної валюти. Для підприємств харчової промисловості це означає необхідність швидкої адаптації до цінових коливань та пошуку способів оптимізації витрат без втрати якості продукції.

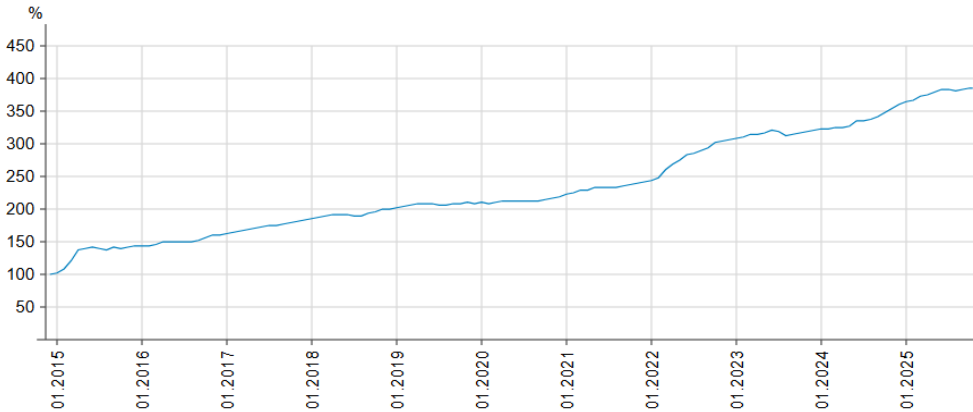


Рис. 1. Динаміка зміни індексу інфляції в Україні за 10 років.

*Джерело: [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]*

Крім того, зміни в демографічній ситуації, в наслідок високої смертності, мобілізаційних процесів та еміграції, призводить до скорочення внутрішнього ринку споживання та дефіциту кадрів у виробництві.

В наслідок цього виробництво харчової промисловості для реалізації на внутрішньому ринку скорочується, конкуренція зростає, а експорт розвивається. Для забезпечення стабільного функціонування в умовах війни підприємствам харчової промисловості рекомендується: диверсифікувати ланцюги постачання; інвестувати в автономні системи енергопостачання; посилити експортну діяльність; розвивати гнучкі системи управління персоналом; оптимізувати виробничі процеси; систематично проводити PEST-аналіз.

#### Список використаних джерел

1. Державна служба статистики. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.11.2025).
2. Мінфін. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 10.11.2025).

*Науковий керівник – доц. Макаревич О.В.*

### **ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Голуб К.В.,**

**Ткаченко О.М., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

Формування та використання грошових потоків підприємства є одним з ключових елементів фінансового менеджменту, що визначає здатність

суб'єкта господарювання забезпечувати стабільний операційний цикл, виконувати зобов'язання, реалізовувати інвестиційні проекти та підтримувати довгострокову фінансову стійкість. Для підприємств харчової промисловості, які функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, сезонних коливань, логістичних ризиків і високої матеріалоемності виробництва, економічний механізм управління грошовими потоками має особливе значення.

У загальному вигляді економічний механізм формування та використання грошових потоків підприємства являє собою комплекс організаційних, аналітичних, фінансових та контрольних інструментів, спрямованих на досягнення збалансованості, ритмічності та ефективності руху грошових ресурсів. Його чинниками виступають як внутрішні параметри (структура витрат, рівень ліквідності, ділова активність, політика управління заборгованістю), так і зовнішні умови (інфляційні процеси, зміни податкового середовища, кон'юнктура ринку сировини та готової продукції, геополітичні ризики) [1, с.74].

Сутність економічного механізму полягає у забезпеченні оптимальної взаємодії трьох ключових аспектів:

- формування грошових потоків;
- використання грошових ресурсів;
- контроль, аналіз і регулювання грошового руху.

Формування грошових потоків включає надходження від операційної діяльності, фінансових транзакцій та інвестиційних процесів. Основним джерелом грошових надходжень для підприємств харчової промисловості є доходи від реалізації продукції, що потребують ефективної взаємодії з покупцями й оптимізації дебіторської політики. Значну роль відіграє оптимізація запасів, оскільки їх надмірність призводить до заморожування оборотних коштів, а нестача - до втрати частки ринку.

Використання грошових потоків спрямоване на фінансування основної діяльності, закупівлю сировини, погашення кредиторської заборгованості, реалізацію інвестиційних заходів, виконання фінансових зобов'язань. Ефективність цієї складової визначає здатність підприємства забезпечувати стійкість виробничого процесу та формувати основу для довготривалого розвитку.

Контроль та аналіз грошових потоків передбачають оцінку чистого грошового потоку, оборотності грошових активів, співвідношення грошових надходжень та виплат, рівня ліквідності й платоспроможності, а також визначення якості прибутку. Результати такого аналізу слугують базою для коригування фінансової стратегії.

Аналітичний інструментарій економічного механізму охоплює:

- горизонтальний та вертикальний аналіз грошових потоків,
- коефіцієнтний аналіз ліквідності та платоспроможності,
- аналіз інтенсивності та синхронності операційних потоків,
- оцінку достатності власного капіталу,
- визначення періоду операційного та фінансового циклів,

– аналіз грошового потоку на акцію (CFPS) для підприємств, що мають корпоративну структуру [2, с.87].

Важливою методикою у системі управління грошовими потоками є розрахунок показників Cash Conversion Cycle та Operating Cash Flow Ratio, які дають змогу оцінити здатність підприємства генерувати кошти з основної діяльності.

Саме в харчовій промисловості, де підприємства часто працюють із значними обсягами оборотних активів, ці показники виступають базовими орієнтирами для фінансової політики.

Зміцнення економічного механізму управління грошовими потоками безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств, дозволяє зменшити обсяг зайвих витрат, підтримувати стабільність та формувати основу для розвитку підприємства навіть в умовах непередбачуваних зовнішніх факторів.

Таким чином, ефективний економічний механізм формування та використання грошових потоків забезпечує підприємству можливість стабільного функціонування, стійкого розвитку та посилення фінансової незалежності. Для підприємств харчової промисловості, що працюють у складному макроекономічному середовищі, розвиток такого механізму є запорукою адаптивності, своєчасного реагування на зовнішні зміни та реалізації інноваційних стратегій. Раціональне управління грошовими потоками сприяє підвищенню ефективності виробництва, зміцненню конкурентних позицій і досягненню довгострокових стратегічних цілей.

#### **Список використаних джерел**

1. Бланк І.А. Управління грошовими потоками : навч. посіб. К. : Ніка-Центр, Эльга, 2009. – 736 с.
2. Бедринець М.Д., Довгань Л.П. Фінанси підприємств [текст] навч. посіб. / М.Д. Бедринець, Л.П. Довгань. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 292 с

## **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА НЕСТАБІЛЬНИХ РИНКІВ**

**Давиденко К.А.**

*Національний університет харчових технологій*

Оцінка вартості бізнесу є фундаментальним процесом для прийняття інвестиційних та управлінських рішень. Проте, в умовах кризової економіки та нестабільних ринків (спричинених війною, пандеміями, фінансовими кризами), традиційні підходи втрачають дієвість. Різке зростання невизначеності, волатильність грошових потоків та відсутність релевантної

ринкової інформації вимагають суттєвої модифікації стандартних методик та застосування додаткових коригуючих факторів.

Відповідно до Національного стандарту №1 «Загальні засади оцінки майна та майнових прав» оцінка майна проводиться із застосуванням методичних підходів, методів оцінки, які є складовими частинами методичних підходів або є результатом комбінування кількох методичних підходів, а також оціночних процедур [1].

Оцінювач застосовує, як правило, кілька методичних підходів, що найбільш повно відповідають визначеній меті оцінки, виду вартості за наявності достовірних інформаційних джерел для її проведення. Для проведення оцінки майна застосовуються такі основні методичні підходи:

- витратний (майновий – для оцінки об'єктів у формі цілісного майнового комплексу та у формі фінансових інтересів);
- дохідний;
- порівняльний [1].

Оцінка вартості підприємств у кризових умовах вимагає від оцінювача відмови від механічного застосування стандартних процедур. Основна проблема полягає у ненадійності історичних даних, оскільки минулі показники діяльності не можуть слугувати достовірною базою для прогнозування майбутніх грошових потоків. Це значно ускладнює застосування дохідного підходу, який є пріоритетним в умовах стабільної економіки.

Для подолання цих викликів у рамках дохідного підходу застосовують сценарний аналіз. Замість єдиного прогнозу розробляються кілька сценаріїв (песимістичний, базовий та оптимістичний), кожен з яких має певну ймовірність реалізації. Остаточна вартість визначається як середньозважене значення вартостей, отриманих за кожним сценарієм. Ключовим моментом є також коригування ставки дисконтування. У кризових умовах вона повинна включати значну премію за ризик країни та/або галузі, а також специфічний ризик, пов'язаний з діяльністю конкретної компанії (наприклад, ризик втрати активів; порушення логістичних зв'язків; територіальна і виробнича диверсифікованість; розмір підприємства тощо).

Порівняльний підхід базується на попередній інформації і відображає фактично досягнуті результати виробничо-фінансової діяльності підприємства, тоді як дохідний підхід орієнтований на прогнози відносно майбутніх доходів. Проте, в кризових умовах порівняльний підхід стає менш релевантним, оскільки угоди купівлі-продажу, здійснені у докризовий період, втрачають свою зіставність. Якщо ринок M&A (злиття та поглинання) є паралізованим, оцінювач змушений застосовувати значні коефіцієнти коригування на ліквідність та кризовий стан ринку, що вносить суб'єктивний елемент в оцінку.

Натомість, витратний підхід (майновий підхід) набуває більшої актуальності, особливо для підприємств, які знаходяться на межі банкрутства або зазнали значних збитків.

Згідно з Національним стандартом №1 «Загальні засади оцінки майнових прав» витратний підхід ґрунтується на врахуванні принципів корисності і заміщення. Витратний підхід передбачає визначення поточної вартості витрат на відтворення або заміщення об'єкта оцінки з подальшим коригуванням їх на суму зносу (знецінення) [1]. Цей підхід найбільш ефективний, коли покупець збирається порівняти витрати на придбання бізнесу з витратами на створення аналогічного підприємства.

Згідно з Національним стандартом №2 «Оцінка нерухомого майна» витратний підхід доцільно застосовувати для проведення оцінки нерухомого майна, ринок купівлі-продажу або оренди якого є обмеженим, спеціалізованого нерухомого майна, у тому числі нерухомих пам'яток культурної спадщини, споруд, передавальних пристроїв тощо. Для визначення ринкової вартості інших об'єктів оцінки витратний підхід застосовується у разі, коли їх заміщення або відтворення фізично можливе та (або) економічно доцільне [2].

У випадку настання банкрутства вартість об'єкта оцінки визначається як ліквідаційна вартість або вартість заміщення, що коригується на високі ризики, пов'язані з інфляцією, дефіцитом матеріалів та валютними коливаннями. Таким чином, оцінка в кризовій економіці вимагає гібридного моделювання та акценту на оцінці ризиків, а не лише на прогнозуванні доходів.

Оцінка вартості бізнесу в умовах кризової економіки та нестабільних ринків переходить від точного прогнозування до управління невизначеністю. Основними інструментами стають сценарне моделювання грошових потоків та значне коригування ставки дисконтування для адекватного відображення системних та специфічних ризиків. У деяких випадках зростає роль витратного підходу та оцінки ліквідаційної вартості. Адаптація методології є необхідною умовою для забезпечення об'єктивності оцінки та підтримки життєздатності бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна та майнових прав»: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 р. №1440. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF#Text>.
2. Національний стандарт №2 «Оцінка нерухомого майна»: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2004 р. № 1442. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-%D0%BF#Text>.
3. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.2001 р. № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text>.

*Науковий керівник – доц. Михайлик О.М.*

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА БЕЗПЕЧНІСТЮ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ ФАКТОР РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Димчевський В.О.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасній економіці результативність підприємства визначається як комплексний показник, що включає не лише фінансові успіхи (прибуток, рентабельність, частка ринку), але й нефінансові активи, такі як репутація, лояльність споживачів та стійкість бізнес-моделі. Для харчової промисловості, де продукт безпосередньо впливає на здоров'я та життя людини, управління якістю та безпечністю являється стратегічним фундаментом, на якому будується вся діяльність підприємства і від чого залежить його довгострокова результативність.

Головним аспектом управління результативністю в харчовій промисловості є перехід від реактивного підходу (контроль готової продукції) до превентивного (контроль процесу). Основою цього переходу стала концепція НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) – аналіз ризиків та критичні контрольні точки.

Система НАССР, інтегрована в міжнародні стандарти, такі як ISO 22000, вимагає від підприємства не просто дотримання санітарних норм, а побудови живої, функціонуючої системи управління ризиками.

Сім принципів НАССР [3]:

1. Аналіз небезпек – ідентифікація всіх потенційних ризиків (біологічних, хімічних, фізичних) на кожному етапі – від сировини до полиці магазину.

2. Визначення критичних контрольних точок (ККТ) – знаходження тих етапів, де контроль є критично важливим для усунення або зниження ризику (наприклад, пастеризація, металодетекція).

3. Встановлення критичних меж – визначення чітких параметрів для кожної ККТ (наприклад, температура 72°C не менше 15 секунд).

4. Створення системи моніторингу – провадження процедур для регулярної перевірки ККТ.

5. Розробка коригувальних дій – що робити, якщо моніторинг показав відхилення від критичної межі.

6. Встановлення процедур верифікації – регулярна перевірка того, що вся система НАССР працює ефективно.

7. Документування – ведення записів, що підтверджують виконання всіх процедур.

Інвестиції в системи безпечності (НАССР, ISO 22000) часто сприймаються як «центр витрат». Однак насправді це пряма інвестиція у фінансову стабільність:

- запобігання відкликанню продукції. Відкликання партії з ринку – це колосальні прямі збитки (транспортування, утилізація, штрафи ритейлерів) та непоправна репутаційна шкода;
- зниження юридичних ризиків. Наявність працюючої системи безпечності є головною лінією захисту у разі судових позовів від споживачів або санкцій з боку державних регуляторів;
- оптимізація процесів. Впровадження НАССР змушує підприємство детально проаналізувати та оптимізувати всі виробничі ланцюжки, що часто призводить до зниження браку та втрат сировини;
- доступ до ринків. Наявність сертифікованої системи безпечності сьогодні є не конкурентною перевагою, а обов'язковою умовою для роботи з великими торговельними мережами та виходу на експортні ринки. Підприємство без ISO 22000 або FSSC 22000 просто не допускається до тендерів [3].

Таким чином, управління безпечністю безпосередньо формує базову результативність, захищаючи підприємство від катастрофічних втрат та відкриваючи доступ до каналів збуту.

Якість у харчовій промисловості – це багатогранне поняття, що включає: сенсорні атрибути – смак, запах, колір, консистенція; стабільність – гарантія того, що споживач отримає ідентичний продукт при кожній покупці; функціональність – зручність упаковки, термін придатності, відповідність заявленим поживним властивостям; сприйнята цінність – відповідність трендам (наприклад, «clean label», «organic», «local»).

Управління цим комплексним поняттям вимагає системного підходу, такого як TQM (Total Quality Management) або впровадження стандартів ISO 9001. На відміну від НАССР (фокус на безпечності), ISO 9001 фокусується на задоволеності споживача та постійному поліпшенні [1, 2].

Управління якістю безпосередньо конвертується у вимірювані економічні показники:

- підвищення лояльності – висока та стабільна якість формує звичку та довіру. Споживач з меншою ймовірністю переключиться на бренд конкурента, що збільшує цінність клієнта;
- обґрунтування преміальної ціни – якість є головним аргументом для встановлення ціни, вищої за середню по ринку. Споживач готовий платити більше за гарантію смаку, складу або за відповідність його цінностям (наприклад, екологічність);
- зниження внутрішніх витрат – концепція «Price of Non-Quality» (ціна невідповідності якості) показує, що управління якістю знижує витрати. Менше браку, менше повернень, менше відходів сировини – все це пряма економія та зростання операційної ефективності.

У харчовій промисловості досягнення високих результатів є неможливим без належного забезпечення якості та безпечності продукції. Саме ці дві складові виступають фундаментальними опорами, на яких ґрунтується ефективне та конкурентоспроможне ведення бізнесу.

### Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9000-2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник. К.: Держспоживстандарт України, 2015. 45 с.
2. ДСТУ ISO 22000:2017. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга. К.: Держспоживстандарт України, 2017. 30 с.
3. Системи управління якістю на підприємствах харчової промисловості: навч. посіб. // Кійко В.В., Мельник О.П., Кузьмін О.В., Попова Н.В. Вид-во: Олді+. 2023. 278 с.

*Науковий керівник – проф. Данкевич А.Є.*

## **ВПЛИВ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ**

**Духновська Л.М., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

Для підприємств харчової промисловості облікова політика має особливе значення, оскільки ця галузь характеризується: високою матеріаломісткістю виробництва, сезонністю діяльності, значним впливом собівартості на кінцеву ціну продукції, необхідністю суворого контролю якості та строків придатності сировини і готової продукції. Тому вибір методів обліку безпосередньо впливає на точність відображення фінансових результатів, рівень рентабельності та податкові зобов'язання підприємства.

Використання різних методів змінює величину собівартості продукції та прибуток. Підприємства харчової промисловості активно використовують обладнання, що швидко зношується. Вибір між прямолінійним, кумулятивним, виробничим чи прискореним методом впливає на величину витрат у звітному періоді, а отже - на чистий прибуток. Прискорена амортизація зменшує податкове навантаження в короткостроковій перспективі, але знижує прибуток у звітному році.

Рішення про створення резерву сумнівних боргів, відпусток, гарантійних зобов'язань впливають на структуру витрат і підсумковий фінансовий результат. Недооцінка резервів може завищити прибуток, а їх надмірне формування – знизити показники рентабельності.

Вибір методу калькулювання визначає точність розподілу витрат і реальність фінансових результатів. Для харчової галузі важливо забезпечити прозорість формування собівартості, особливо при переробці сировини, побічних продуктів та відходів. Для харчових підприємств, які працюють з торговими мережами або оптовими клієнтами, це питання є ключовим, оскільки строки оплати часто відтермінуються.

Недосконала або невідповідна специфіці галузі облікова політика може:

- викривлювати фінансові результати,
- призводити до недооцінки активів або прибутків,
- ускладнювати фінансовий аналіз і управлінські рішення,
- збільшувати ризик податкових санкцій або фінансових втрат.

У більшості країн ЄС і США система облікової політики орієнтована на принципи міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS), де головним є принцип достовірності та обґрунтованості оцінок. Компанії харчової галузі впроваджують ERP-системи для автоматизації обліку, контролю собівартості та відстеження логістичних витрат, що дозволяє оперативно аналізувати фінансові результати в реальному часі. Українські підприємства поступово адаптують цей досвід, впроваджуючи міжнародні стандарти обліку (МСФЗ), що підвищує прозорість фінансової звітності та її відповідність вимогам інвесторів.

Отже, облікова політика є стратегічним інструментом управління фінансовими результатами підприємства. Для підприємств харчової промисловості вона має визначальне значення, оскільки: впливає на собівартість і прибутковість продукції, формує податкову базу, забезпечує прозорість фінансової інформації для інвесторів і партнерів. Раціонально сформована облікова політика дає можливість оптимізувати витрати, підвищити рентабельність і забезпечити сталий розвиток підприємства у конкурентному середовищі харчової галузі.

#### **Список використаних джерел**

1. Казак О.О. Теоретичні засади формування облікової політики сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 9 URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2019/59.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/59.pdf)
2. Сопко В. Облік фінансових результатів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. – С. 138-147. URL: Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2016\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2016_4_12).

### **ПЛАНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КИЇВХЛІБ»**

**Жужукіна Н.І., канд. екон. наук,  
Мезінова Є.Р.**

*Національний університет харчових технологій*

Якісне планування збуту – це основа успіху будь-якого бізнесу. Для цього необхідно провести комплекс заходів та зібрати необхідну інформацію.

Під час проведення аналізу було виявлено, що конкуренти ТОВ «Київхліб» є «Хлібні інвестиції», «Хлібпром», «Кулиничі». Споживчі вподобання клієнтів «КиївХліб» задовільняються, адже хлібобулочні вироби завжди мають високий попит. Цільова аудиторія має обширні рамки і не має серйозних обмежень, що збільшує охоплення збуту компанії.

Планування асортименту у «Київхліб». Підприємство аналізує зміни в асортименті і це дозволяє зрозуміти, що компанія реагує на зміни попиту споживачів та чи відповідає її пропозиція актуальним трендам ринку. ТОВ «Київхліб» слідкує за сучасними трендами, особливо, за такими, як здорове харчування, наголошуючи, що вся продукція без консервантів (яскравий приклад – «лаваш зі шпинатом»). Індивідуальний індекс фізичного обсягу реалізованої продукції дозволяє оцінити динаміку продажів кожного окремого виду продукції та виявити лідерів продажів та «слабкі» позиції. А також коефіцієнт відповідності асортименту продукції структурі потреб – показує, наскільки асортимент компанії відповідає реальним потребам споживачів - та загальний вартісний індекс продажів - характеризує зміну загальної виручки від реалізації продукції. Всі ці показники мають задовільне значення на ТОВ «Київхліб».

Планування виробництва: «Київхліб» співставляє плани виробництва з прогнозами продажів, мінімізує виробництво продукції з низьким попитом і забезпечує безперервні поставки сировини та матеріалів.

Планування збуту: Розширення мережі збуту: відкриття нових торгових точок (збільшення відкриття фірмових магазинів «Київхліб»), співпраця з новими партнерами (співпрацює з державними постачальниками, такими як «Smart tender»). Спостерігається поліпшення сервісу обслуговування клієнтів, розробка ефективних маркетингових кампаній та впровадження системи управління запасами.

Контроль якості: Існує суворий контроль якості продукції на всіх етапах виробництва та швидке реагування на скарги споживачів. Аналіз показав впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів.

Фінансове планування: «Київхліб» користується методами якісної розробки бюджету продажів, аналізує витрати та шукає можливості для їх оптимізації, оцінює рентабельність різних видів продукції та каналів збуту.

Таким чином, «Київхліб» проводить якісне планування збутової діяльності, враховуючи всі вище зазначені фактори аналізу.

#### **Список використаних джерел**

1. Звітні дані ТОВ «Київхліб» [Електронний ресурс] – URL: <https://kyivkhlb.ua/>
2. Шелудько, В.М. Фінансовий менеджмент. Київ: Наук. думка, 2013. 375 с.
3. Богацька Н.М. Методичні підходи до оцінки платоспроможності сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2010. №41. С. 212-222.
4. Тешева Л.В., Хохлов, М.П. & Петрова, І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. С. 314-320.

## **ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Киричок Д.І.**

*Національний університет харчових технологій*

Оцінка та підвищення результативності діяльності підприємства є фундаментом для забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах сучасної економічної нестабільності та жорсткої конкуренції. Цей процес виступає не лише інструментом діагностики поточного стану, але й ключовим важелем для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів. Системний аналіз результативності дозволяє керівництву своєчасно виявляти внутрішні резерви зростання, мінімізувати ризики та розробляти дієві механізми для підвищення загальної ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Аналіз теоретичних засад дозволяє стверджувати, що результативність є комплексною економічною категорією, яку не можна ототожнювати виключно з ефективністю чи продуктивністю. Якщо ефективність відображає співвідношення витрат і результатів («як ми робимо»), а продуктивність – інтенсивність випуску, то результативність характеризує ступінь досягнення запланованих цілей («що ми отримали»). Вона інтегрує в собі фінансові аспекти (прибутковість, рентабельність), ринкові позиції, якість продукції, інноваційність та соціальну відповідальність бізнесу [1].

Для об'єктивної діагностики стану підприємства необхідне застосування комплексного методологічного підходу. Базовим інструментом залишається традиційний фінансовий аналіз, що включає оцінку показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності (активів, власного капіталу, продажів). Ці коефіцієнти дають змогу оцінити поточний фінансовий стан та динаміку змін. Важливим доповненням до традиційних показників є методика EVA (Economic Value Added), яка оцінює реальну економічну вартість, створену підприємством, враховуючи альтернативну вартість капіталу. Це дозволяє зрозуміти, чи дійсно бізнес створює додану вартість для власників. Для врахування стратегічного контексту та факторів зовнішнього середовища критично важливим є використання SWOT-аналізу, що ідентифікує внутрішні сильні сторони та зовнішні можливості для розвитку, а також слабкі сторони та загрози, що можуть перешкоджати досягненню цілей [2].

Шляхи підвищення результативності діяльності підприємства мають бути системними та охоплювати декілька ключових напрямів. Організаційний напрям передбачає вдосконалення системи управління, оптимізацію бізнес-процесів (включно з реінжинірингом), впровадження ефективної системи мотивації персоналу та розвиток корпоративної культури. Технологічний напрям базується на модернізації виробництва, впровадженні енергоефективних технологій, автоматизації рутинних процесів та

використанні новітніх цифрових інструментів (штучний інтелект, Big Data, CRM-системи). Ресурсний напрям включає оптимізацію управління запасами та ланцюгами поставок, зниження непродуктивних витрат та ефективне управління людським капіталом.

Забезпечення сталого зростання результативності можливе лише шляхом реалізації комплексної стратегії, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та раціональне використання ресурсного потенціалу.

#### **Список використаних джерел**

1. Артюх О., & Чернишова, Л. (2022). Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>

2. Янковой Р.В., Харченко Т.С. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 1 (6). С. 23-26. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

### **ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Коломієць А.А.**

*Національний університет харчових технологій*

Стратегічний потенціал підприємства – це інтегрована сукупність його ресурсів, можливостей і компетенцій, які забезпечують досягнення довгострокових стратегічних цілей та стійкої конкурентної переваги в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища [1]. Він включає виробничий, інноваційний, людський, інтелектуальний, фінансовий, організаційний, маркетинговий та інформаційний компоненти, що взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного.

Економічний механізм формування та використання стратегічного потенціалу є системою економічних важелів, інструментів, методів і стимулів, які забезпечують цілеспрямоване накопичення, розвиток, розподіл і ефективне застосування всіх елементів потенціалу відповідно до обраної стратегії підприємства. Цей механізм виконує три ключові функції:

- мобілізаційну – залучення та концентрація ресурсів;
- розвивальну – трансформація ресурсів у унікальні компетенції;
- реалізаційну – перетворення потенціалу на реальні конкурентні переваги та економічні результати.

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою визначається саме якістю економічного механізму управління стратегічним потенціалом. Від його досконалості залежить здатність підприємства не лише виживати в умовах турбулентності, а й випереджати конкурентів, завойовувати нові ринки та створювати стійку цінність для стейкхолдерів.

Формування стратегічного потенціалу передбачає комплексну оцінку наявних ресурсів, виявлення «вузьких місць» та цілеспрямоване інвестування в ті компоненти, які мають найбільший мультиплікативний ефект. Оптимізація джерел фінансування (власні кошти, позиковий капітал, венчурне фінансування, гранти, стратегічні партнерства) є критичним елементом механізму, оскільки визначає швидкість і масштаб нарощування потенціалу при мінімальних ризиках.

Особливу роль відіграє рівень використання (реалізації) стратегічного потенціалу – коефіцієнт, що показує, яку частину наявних можливостей підприємство реально перетворює на ринкові результати. Низький рівень реалізації потенціалу свідчить про неефективність управлінських процесів, недостатню мотивацію персоналу, застарілі бізнес-моделі або неадекватність стратегії.

Основними напрямками підвищення ефективності економічного механізму є:

- впровадження стратегічного контролінгу та збалансованої системи показників (BSC, OKR);
- створення системи безперервного розвитку компетенцій персоналу та культури інновацій;
- цифрова трансформація процесів для максимального використання інформаційного та інтелектуального капіталу;
- диверсифікація джерел фінансування та інструментів хеджування ризиків;
- формування стратегічних альянсів, екосистем і відкритих інновацій;
- регулярна оцінка та перерозподіл ресурсів між перспективними напрямками (портфельний підхід).

Матеріальне та нематеріальне стимулювання топ-менеджменту і ключових співробітників за досягнення стратегічних цілей є найпотужнішим інструментом узгодження індивідуальних і корпоративних інтересів, що забезпечує максимальну реалізацію потенціалу.

Отже, досконалий економічний механізм формування та використання стратегічного потенціалу є тим внутрішнім «двигуном», який перетворює звичайне підприємство на лідера ринку, здатного не лише адаптуватися до змін, а й формувати їх на свою користь. У сучасних умовах саме підприємства з найефективним механізмом управління стратегічним потенціалом отримують стійку конкурентну перевагу та забезпечують довгострокову економічну безпеку й розвиток.

#### **Список використаних джерел**

1. Рябенко В.В. Оцінка процесів формування стратегічного потенціалу підприємства за допомогою збалансованої системи показників. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. Том 20. Випуск 2/2. Одеса : Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, 2015. С. 65-68.

*Науковий керівник – доц. Рябенко В.В.*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОМУ АНАЛІЗІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Михайлик О.М., канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

Харчова промисловість є стратегічно важливою галуззю економіки, яка забезпечує внутрішній ринок продукцією та формує експортний потенціал держави. Функціонування у конкурентному середовищі, зростаючі вимоги до якості продукції, оптимізація витрат та підвищення рентабельності виробництва зумовлюють актуальність постійного вдосконалення фінансово-економічного аналізу.

Розвиток інформаційних технологій суттєво трансформує процес ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, забезпечуючи його автоматизацію, підвищення точності та прозорості [1]. Цифрові технології стають інструментом, який дозволяє підприємствам автоматизувати облік та складання фінансової звітності, скорочує час на виконання рутинних операцій.

На сьогодні в Україні триває процес запровадження Системи фінансової звітності, що передбачає подання фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності в уніфікованому єдиному електронному форматі iXBRL, підготовленої відповідно до таксономії UA XBRL МСФЗ до центру збору фінансової звітності, операційне управління яким здійснює Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» підприємства, які застосовують міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), починаючи з фінансової звітності за 2020 рік, складають і подають фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність на основі таксономії фінансової звітності за МСФЗ в єдиному електронному форматі, визначеному Міністерством фінансів України [2].

На виконання вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» наказом Міністерства фінансів України від 13.11.2020 р. №709 затверджено переклад таксономії фінансової звітності за МСФЗ 2020 року та визначено єдиний електронний формат із застосуванням розширеної мови ділової звітності XBRL (англ. eXtensible Business Reporting Language – «розширена мова ділової звітності») – відкритий стандарт обміну бізнес-інформацією для подання фінансової звітності на основі таксономії фінансової звітності за МСФЗ [3].

XBRL-звітність є загальноновизнаним міжнародним стандартом, що дозволяє опрацьовувати великі обсяги якісних та кількісних показників та представляє собою уніфіковану систему взаємодії управлінського, фінансового та податкового обліку. Використання цієї системи спрощує обмін

інформацією між різними структурними підрозділами одного підприємства та між різними підприємствами [1, с. 35].

Перехід України на новий формат інтегрованої фінансової звітності іXBRL відкриє низку переваг як для користувачів, так і для тих, хто готує фінансову інформацію.

Переваги використання Системи фінансової звітності для суб'єктів звітування:

- коректне складання фінансової звітності;
- виключення дублювання при поданні фінансової звітності регуляторам;
- якісна фінансова звітність, що сприяє залученню інвесторів.

Переваги використання Системи фінансової звітності для користувачів (регуляторів):

- швидкість і автоматичність обробки і аналізу фінансової звітності;
- своєчасне виявлення ризиків та оперативне реагування на них;
- більш ефективний і менш затратний регуляторний процес.

Запровадження системи фінансової звітності дозволить здійснювати прийом, обробку, перевірку та розкриття фінансової звітності підприємств у єдиному електронному форматі [4]. Перехід до складання українськими підприємствами фінансової звітності за міжнародними стандартами можна вважати позитивним сигналом про боротьбу української економіки із тіньовим сектором, а для самих підприємств відкриває більше можливостей для розвитку та співпраці на міжнародному ринку.

Використання сучасних методів обробки інформації дозволяє підвищити точність прийняття управлінських рішень, оптимізувати витрати, покращити контроль якості та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Перевагами застосування цифрових інструментів у фінансово-економічному аналізі є: підвищення прозорості фінансової діяльності; формування точності прогнозів; скорочення витрат на формування фінансової та бухгалтерської звітності. Проте, незважаючи на ряд переваг, ризиками запровадження цифровізації є: висока вартість впровадження складних цифрових платформ та застосунків; низький рівень цифрової грамотності персоналу підприємства, а відтак, зростаючі витрати на підвищення кваліфікації; неузгодженість старих систем аналізу із новими цифровими інструментами; захист конфіденційності даних та потреба у створенні надійних умов кіберзахисту.

#### Список використаних джерел

1. Онешко С., Хомяк Н., Томілова-Яремчук Н., Кобець Д. Розвиток цифрових інструментів бухгалтерської (фінансової) звітності та її роль у забезпеченні фінансової безпеки економічного суб'єкта. *Академічні візії*. 2022. Випуск 10-11/2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7147303>.

2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. №996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

3. Про затвердження перекладу Таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності: Наказ Міністерства фінансів України від 13.11.2020 р. № 709. [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9D%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20709\\_.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9D%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20709_.pdf).

4. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/taksonomija> (дата звернення: 15.11.2025).

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ**

**Рожков І.О.**

*Національний університет харчових технологій*

Молокопереробна галузь є однією з ключових ланок агропромислового комплексу України, що забезпечує продовольчу безпеку та економічний розвиток регіонів. Водночас діяльність підприємств цього сектору характеризується високою чутливістю до зовнішніх та внутрішніх факторів, що створює численні ризики. Оцінка та управління цими ризиками є необхідною умовою підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та стабільності розвитку підприємств.

Ефективне управління ризиками є ключовим елементом стабільного функціонування підприємств молокопереробної галузі. В умовах високої ринкової волатильності, технологічних змін та підвищених вимог до якості продукції, системний підхід до ризик-менеджменту дозволяє знизити ймовірність фінансових, технологічних та операційних втрат і забезпечує конкурентоспроможність підприємств.

Заходи ризик-менеджменту на молокопереробних підприємствах мають комплексний характер і передбачають формування системи превентивних, контрольних та адаптаційних дій, спрямованих на зниження впливу потенційних загроз. Управління ризиками базується на принципах системності, проактивності та безперервності, що дозволяє забезпечити стабільність виробничо-господарської діяльності навіть за умов турбулентного зовнішнього середовища [1-3].

Одним із ключових напрямів є мінімізація економічних ризиків шляхом диверсифікації ринків збуту, укладання довгострокових контрактів із постачальниками сировини, застосування валютного хеджування та створення резервних фондів. Такий підхід дозволяє підприємствам зменшити залежність від коливань цін, валютних курсів і кон'юнктурних змін на ринку.

Зниження технологічних ризиків досягається через поетапну модернізацію виробничого обладнання, впровадження автоматизованих систем управління, цифрових технологій і стандартів якості, таких як НАССР

та ISO 22000. Важливою складовою цього напрямку є також проведення регулярного технічного аудиту та планового обслуговування обладнання, що сприяє безперервності виробничого процесу та підвищенню ефективності.

Соціальні ризики потребують впровадження ефективної кадрової політики, орієнтованої на розвиток персоналу, підвищення його кваліфікації та створення мотиваційних механізмів. Одночасно необхідним є моніторинг змін споживчих уподобань і гнучке коригування асортиментної політики підприємства відповідно до актуальних ринкових тенденцій.

Зменшення регуляторних і правових ризиків досягається завдяки системному моніторингу змін законодавства, проведенню внутрішніх аудитів відповідності вимогам безпеки та сертифікації, а також підвищенню правової компетентності управлінського персоналу.

В умовах зростаючої екологічної відповідальності важливим напрямом ризик-менеджменту є екологічна безпека виробництва, що передбачає впровадження ресурсозберігаючих технологій, належну утилізацію відходів, моніторинг якості доквілля та адаптацію до кліматичних змін.

Логістичні ризики мінімізуються шляхом диверсифікації постачальників, створення страхових запасів, оптимізації транспортних маршрутів та використання сучасних систем відстеження поставок. Це дозволяє забезпечити безперебійність постачання сировини і збереження якості готової продукції.

Управління фінансовими та інвестиційними ризиками базується на диверсифікації джерел фінансування, проведенні попередньої оцінки інвестиційних проєктів за критеріями ефективності та ризику, впровадженні системи бюджетного контролю, а також використанні механізмів страхування фінансових і майнових ризиків.

У сукупності такі заходи формують інтегровану систему ризик-менеджменту, яка підвищує адаптивність молокопереробних підприємств до змін зовнішнього середовища, забезпечує економічну стійкість та сприяє довгостроковому розвитку галузі.

Системне управління ризиками дозволяє молокопереробним підприємствам мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, підвищити стабільність виробництва та конкурентоспроможність продукції. Впровадження комплексної стратегії ризик-менеджменту, що включає ідентифікацію, аналіз, пріоритизацію, розробку стратегій реагування та моніторинг, забезпечує довгостроковий розвиток підприємства та збереження репутації на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Савчук В. М. Ризик-менеджмент: теорія та практика. Київ: Лабораторія, 2024. 304 с.
2. Савчук В. Стратегування в умовах невизначеності. Київ: Лабораторія, 2024. 306 с.
3. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Л., Ковтун О.А., Мостенська Т. Г. Імплементация ризик-менеджменту в систему стратегічного управління.

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Ромашук М.О.**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби на внутрішньому ринку питання ефективного управління реалізацією стратегії підприємства набуває особливої актуальності. Від здатності підприємства своєчасно адаптувати стратегічні рішення до змін зовнішнього середовища залежить його стабільність, конкурентоспроможність і можливість досягнення довгострокових цілей. Саме тому важливо не лише розробити стратегічний план розвитку, але й забезпечити ефективне управління процесом його реалізації, використовуючи сучасні підходи та інструменти стратегічного менеджменту.

Це передбачає посилення стратегічного контролю, впровадження сучасних методів планування та моніторингу, підвищення рівня цифровізації управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу і вдосконалення організаційної структури підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення управління реалізацією стратегії є запровадження системи стратегічного контролю, яка передбачає постійний моніторинг досягнення цілей, аналіз відхилень і оперативне коригування дій. На практиці це може бути реалізовано через впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для всіх рівнів управління. Така система дозволить узгодити діяльність підрозділів з довгостроковими стратегічними орієнтирами підприємства та підвищити персональну відповідальність керівників за результати роботи [1]. Візьмемо для прикладу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», для якого впровадження KPI є важливим напрямом удосконалення виробництва. У виробничій діяльності підприємства доцільно застосовувати такі KPI, як коефіцієнт використання виробничої потужності, рівень продуктивності праці, відсоток браку та обсяг виробничих втрат.

Другим важливим напрямом є цифровізація процесів управління. Впровадження сучасних інформаційних технологій дає можливість оптимізувати процеси планування, обліку, контролю та комунікацій між підрозділами. Зокрема, доцільним є використання ERP-систем, які забезпечують інтеграцію виробничих, фінансових і логістичних процесів. Це дозволить скоротити витрати часу на обробку даних, підвищити точність управлінських рішень і створити єдиний інформаційний простір підприємства

[1; 3]. Завдяки впровадженню ERP-системи ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» може підвищити точність планування виробничих програм, оскільки система враховує доступність сировини, наявність виробничих потужностей, сезонність попиту та логістичні обмеження. Це сприяє оптимізації використання потужностей та зменшенню кількості незапланованих простоїв.

Третій напрям удосконалення – розвиток кадрового потенціалу. Ефективна реалізація стратегії неможлива без професійних, мотивованих і відповідальних працівників. Необхідно впроваджувати системи підвищення кваліфікації персоналу, навчання менеджерів сучасним методам стратегічного планування, а також удосконалювати систему мотивації, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливо важливо формувати у працівників почуття причетності до спільного результату та підтримувати корпоративну культуру, засновану на інноваціях і взаємній відповідальності. Підприємство може організовувати регулярні внутрішні тренінги з дотримання санітарних норм, сучасних методів обробки м'ясної сировини, роботи з новим обладнанням, а також навчання щодо вимог стандартів безпечності харчової продукції. Це дозволить зменшити кількість виробничих помилок, підвищити якість продукції та забезпечити стабільність технологічних процесів. Важливо також забезпечити навчання менеджерів сучасним методам стратегічного планування, управління проектами та роботою персоналу. Формування управлінської команди, здатної швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та ефективно реалізовувати стратегічні ініціативи, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ще одним важливим аспектом є удосконалення організаційної структури управління. Для підвищення ефективності реалізації стратегії підприємству доцільно перейти до більш гнучкої структури, що забезпечує швидке прийняття рішень і ефективну взаємодію між підрозділами. Зокрема, варто створити відділ стратегічного розвитку або службу проектного менеджменту, яка координуватиме реалізацію ключових стратегічних ініціатив [2].

Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність стратегічного управління, забезпечити стабільне зростання конкурентоспроможності та зміцнити позиції підприємства на ринку. Удосконалення системи управління реалізацією стратегії є не лише умовою підвищення ефективності діяльності, але й ключовим чинником довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасних ринкових викликів.

#### **Список використаних джерел**

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Стратегічне управління підприємством – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2020.
2. Офіційний сайт ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». URL: <https://zhmk.com.ua>

3. Савчук В.П. Стратегічне планування та управління розвитком підприємства. – Київ: КНЕУ, 2022.

*Науковий керівник – доц. Басюк Т.П.*

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Скопенко Н.С., докт. екон. наук,  
Надел В.В.**

*Національний університет харчових технологій*

Діяльність підприємств молокопереробної галузі характеризується комплексом взаємопов'язаних економічних, технологічних, соціальних, регуляторних та екологічних ризиків. Ефективне управління цими ризиками потребує системного підходу, що передбачає впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, адаптацію до змін законодавства та ринкових умов. Усвідомлення та систематичний контроль ризиків дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, забезпечувати якість продукції та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Ризик-менеджмент на підприємствах молокопереробної галузі є системним процесом, спрямованим на зниження негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на виробництво, фінанси, якість продукції та репутацію підприємства [1-4]. В умовах специфіки галузі, що характеризується високою залежністю від сировини, швидкопсувністю продукції та суворими вимогами до безпеки харчових продуктів, процес управління ризиками потребує поетапного підходу.

Першим етапом є ідентифікація ризиків, під час якого визначаються всі потенційні загрози, включно з економічними, технологічними, соціальними, регуляторними, екологічними та логістичними. Особлива увага приділяється сезонності та якості сировини, швидкопсувності молочної продукції та нормативним вимогам до безпеки харчових продуктів.

На другому етапі проводиться аналіз та оцінка ризиків, що передбачає визначення ймовірності їх настання та потенційного впливу на виробничі процеси, фінансові результати та репутацію підприємства. Для молокопереробних підприємств важливим є застосування як кількісних, так і якісних методів оцінки, включно з моделями збереження якості та ефективності холодового ланцюга.

Третій етап – пріоритизація ризиків, під час якої виділяються критичні загрози, що потребують негайного реагування. Особливу увагу приділяють ризикам, пов'язаним із перебоями у постачанні сировини та відмовами критичного обладнання, оскільки вони безпосередньо впливають на безпеку та швидкопсувність продукції.

Четвертий етап включає розробку стратегій реагування на ризики, що передбачає кілька підходів: уникнення ризику, мінімізацію, передачу ризику або його прийняття за умови контролю. До заходів мінімізації відносяться модернізація виробничого обладнання, автоматизація процесів, впровадження сенсорного контролю якості та навчання персоналу. Передача ризику може здійснюватися через страхування, аутсорсинг або укладання договорів із надійними постачальниками.

П'ятий етап – впровадження заходів управління ризиками, коли розроблені стратегії інтегруються у виробничі, управлінські та логістичні процеси підприємства. Це включає застосування систем HACCP та ISO, автоматизованого контролю якості, а також планування постачання та зберігання швидкопсувної продукції.

На шостому етапі здійснюється моніторинг та контроль ризиків, що передбачає регулярне відстеження стану ризиків та ефективності впроваджених заходів. Для молокопереробних підприємств це включає контроль якості сировини, температурного режиму зберігання продукції, дотримання нормативних вимог та зміни ринкової кон'юнктури.

Завершальним етапом є аналіз результатів та вдосконалення системи ризик-менеджменту, що передбачає оцінку ефективності впроваджених заходів, внесення корективів з урахуванням нових технологій, змін споживчих переваг та ринкових тенденцій.

Таким чином, ризик-менеджмент на підприємствах молокопереробної галузі є комплексним і поетапним процесом, інтегрованим у всі ключові сфери діяльності підприємства, що дозволяє знизити негативний вплив загроз, забезпечити стабільність виробництва та підвищити конкурентоспроможність продукції.

Формування ефективної системи ризик-менеджменту на молокопереробних підприємствах сприяє підвищенню стійкості їх функціонування, забезпечує безперервність виробничих процесів, збереження якості продукції та створює передумови для сталого розвитку галузі в умовах зростаючої економічної та технологічної нестабільності.

#### **Список використаних джерел**

1. Савчук В.М. Ризик-менеджмент: теорія та практика. Київ: Лабораторія, 2024. 304 с.
2. Савчук В. Стратегування в умовах невизначеності. Київ: Лабораторія, 2024. 306 с.
3. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Л., Ковтун О.А., Мостенська Т. Г. Імплементация ризик-менеджменту в систему стратегічного управління. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2024. Випуск 2 (49). С.207-221. DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.18>
4. Скопенко Н.С., Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В. Визначення основних небезпечних ситуацій та ризиків на підприємствах харчової промисловості в умовах військового стану. *Ефективна економіка*. 2025. №1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.18>

## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Стахурська С.А., канд. екон. наук

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки питання управління змінами набуває особливої актуальності. Зміни є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якої організації, адже саме завдяки здатності адаптуватися до зовнішнього середовища підприємства можуть забезпечувати конкурентоспроможність і стійкість на ринку. Управління змінами – це комплексна діяльність, спрямована на підготовку, реалізацію та закріплення перетворень у структурі, процесах, культурі чи стратегії організації [1].

Процес змін може бути спричинений різними факторами: технологічними інноваціями, зміною споживчих уподобань, економічною нестабільністю, появою нових конкурентів або законодавчих вимог. Незалежно від джерела, зміни потребують системного підходу, який поєднує стратегічне планування, управління персоналом, комунікації та оцінку ризиків.

У науковій літературі виокремлюють кілька моделей управління змінами. Найвідомішою є модель Курта Левіна, що складається з трьох етапів: «розморожування», «зміна» та «заморожування». Перший етап передбачає підготовку організації до змін, усвідомлення необхідності перетворень, подолання опору працівників. Другий – безпосереднє впровадження нових підходів, структур чи процесів. Третій етап передбачає закріплення результатів, формування нових звичок та корпоративних норм. Ця модель залишається актуальною, оскільки наголошує на важливості психологічної готовності колективу [3].

Інша поширена концепція – восьмикрокова модель Джона Коттера, яка описує поетапний шлях від створення відчуття нагальної потреби у змінах до їх інтеграції в організаційну культуру. Вона особливо корисна для великих компаній, де процеси складні та багатоетапні. Серед ключових моментів цієї моделі можна виділити наступні: формування коаліції лідерів змін, створення бачення майбутнього, ефективна комунікація і мотивація персоналу [2].

Управління змінами передбачає врахування людського фактора. Досвід показує, що саме працівники часто є головним джерелом опору. Причини можуть бути різні: страх втратити роботу, невпевненість у власних силах, відсутність інформації або недовіра до керівництва. Тому завдання менеджменту полягає не лише в організаційних перетвореннях, а й у підтримці персоналу, створенні атмосфери відкритості та залученості.

Важливим елементом процесу є комунікація. Інформація про зміни має бути своєчасною, чіткою та зрозумілою. Недостатнє інформування породжує чутки, непорозуміння та спротив. Успішні організації використовують різні канали комунікації, зокрема зустрічі, внутрішні бюлетені, корпоративні портали, електронні розсилки. Ефективна комунікація формує довіру і

підвищує рівень участі працівників у реалізації змін. Крім комунікації, важливе значення має лідерство. Лідер змін – це не лише керівник, який ухвалює рішення, а й натхненник, що створює спільне бачення майбутнього. Він має бути прикладом для наслідування, демонструвати впевненість, прозорість і готовність брати на себе відповідальність. Саме такі лідери здатні перетворити опір на підтримку [1].

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація управлінських процесів. Використання інформаційних технологій дає змогу швидше збирати дані, аналізувати ефективність змін і коригувати стратегію в реальному часі. Системи управління проєктами, CRM-платформи, корпоративні месенджери є інструментами ефективного управління трансформаціями.

Управління змінами неможливе без оцінки результатів. Для цього використовуються кількісні та якісні показники: продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу, показники фінансової ефективності, ступінь досягнення стратегічних цілей. Аналіз результатів дозволяє визначити, які зміни були успішними, а які потребують корекції.

Так, управління змінами – це безперервний процес, що вимагає стратегічного мислення, гнучкості та залученості всіх рівнів організації. Його ефективність залежить від поєднання раціонального планування та емоційної підтримки працівників. В умовах нестабільного середовища саме здатність до змін стає ключовим чинником виживання й розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Адізес І.К. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті. Пер. з англ. Т.Семигіної. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Kotter John P., Akhtar Vanessa, Gupta Gaurav. Change How. Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times. Wiley. 2021. 240 p.
3. Lewin, Kurt. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. Human Relations. 1: 5-41. doi:10.1177/001872674700100103.

## **ІНТЕГРОВАНА ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗОВИХ СТАНІВ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Удовенко А.Г.**

*Національний університет харчових технологій*

Сучасні умови функціонування підприємств харчової промисловості визначаються високою динамічністю зовнішнього середовища, зокрема різкими змінами у структурі ринків, логістичних потоків, доступності

сировини та вартості ресурсів. Воєнні події, перебудова транспортних маршрутів, зміна географії постачальників, волатильність міжнародних ринків агропродукції та зростання енергетичних витрат формують нові виклики, що по-різному впливають на підприємства галузі: одні здобувають конкурентні переваги, інші опиняються на межі фінансової нестабільності або втрачають платоспроможність. У таких умовах актуальним стає пошук підходів до економічної діагностики, які б не лише відображали реальний стан підприємства, а й давали змогу прогнозувати кризові тенденції на випередження [1].

Саме тому інтегрована економічна діагностика розглядається як ключовий елемент системи прогнозування кризових станів. Її сутність полягає у поєднанні різноманітних методів аналізу: фінансових, операційних, поведінкових, експертних, математичних і цифро-аналітичних, з метою формування цілісної картини ризикового профілю підприємства [2]. Особлива цінність такого підходу полягає в інтеграції оперативних, фінансових та зовнішніх даних, що дозволяє отримати багатовимірну оцінку стійкості бізнесу та виявити приховані ознаки можливих криз.

Важливою передумовою ефективності інтегрованої економічної діагностики є її адаптивність до ресурсних обмежень підприємств харчової галузі. Більшість компаній не мають можливості впроваджувати дорогі цифрові системи, тому актуальним завданням є розробка методичного підходу, який поєднає доступність, теоретичну обґрунтованість і практичну реалізованість. Йдеться про вибір оптимального набору інструментів діагностики та прогнозування залежно від розміру підприємства, наявності інформаційної бази, кадрових компетенцій та структури ризиків [1].

Серед таких інструментів можна виділити:

- класичні фінансові моделі прогнозування банкрутства (Альтмана, Таффлера, Спрінгейта, Ліса, Чессера, українські адаптовані методики), що дозволяють сформулювати базовий рівень оцінювання [3];
- моделі на основі машинного навчання (Random Forest, Gradient Boosting, SVM, нейронні мережі), які забезпечують вищу точність у виявленні кризових трендів за умови якісної вибірки даних;
- Big Data та зовнішні індикатори ризику, включаючи аналіз волатильності цін на сировину, логістичних затримок, новинного середовища та репутаційних ризиків;
- операційно-управлінська та поведінкова діагностика, що виявляє вузькі місця у виробництві, постачанні та стратегічних рішеннях;
- моделі прогнозування грошових потоків, здатні відстежувати касові розриви й дефіцит оборотного капіталу;
- експертні системи, системи ранніх оповіщень та моніторинг KPI, що надають оперативні сигнали про появу відхилень у ключових показниках діяльності;
- сценарний аналіз та комплексні інтегровані моделі, які враховують можливі траєкторії розвитку зовнішнього середовища [4].

Інтегрована діагностика передбачає послідовне поєднання зазначених інструментів у системі, що дозволяє:

- оцінювати поточний стан підприємства з урахуванням багатофакторного середовища [2];
- визначати слабкі місця та потенційні джерела загроз;
- будувати прогностичні моделі розвитку ризиків і вчасно виявляти появу кризових тенденцій [4];
- формувати підґрунтя для розробки механізмів нейтралізації економічних ризиків - як стратегічних, так і оперативних.

Таким чином, інтегрована економічна діагностика є перспективним напрямом підвищення стійкості підприємств харчової промисловості в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Її застосування дає змогу поєднати доступні інструменти оцінювання, сучасні технології аналізу даних та методи прогнозування, що створює основу для раннього виявлення кризових станів і забезпечує науково обґрунтований підхід до формування механізмів нейтралізації економічних ризиків.

#### **Список використаних джерел**

1. Іванюта Т.М., Заїнчковський А.О. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2020.
2. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2017.
3. Altman E.I., Hotchkiss E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006.
4. Tanaka K. Multi-Stage Financial Distress Early Warning System. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, No. 4. Article 195.  
*Науковий керівник – доц. Відоменко О.І.*

## **РОЗВИТОК РЕЗИЛЬЄНТОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Філюк Г., докт. екон. наук,  
Колоша В., канд. екон. наук**

*Київський національний університет імені Тараса  
Шевченка*

У сучасному швидкоплинному та динамічному світі бізнес-середовище стає дедалі більше мінливим. Воно також стає дедалі різноманітнішим: від стабільного до непередбачуваного, від сприятливого до жорсткого. Протягом останніх років підприємства проходять свої життєві цикли вдвічі швидше, ніж 30 років тому. Ще наприкінці минулого, та навіть і на початку нинішнього століття, життєвий цикл бізнес-моделей був істотно довшим, ніж сьогодні.

Так, понад століття була ефективною бізнес-модель компанії «Eastman Kodak Company», десятиліттями доводили свою ефективність бізнес-моделі масового виробництва автомобілів компанії «Ford Motor Company», «shinise» компанії в Японії тощо.

Сьогодні зовнішнє середовище стає нестабільним значно швидше, ніж підприємства стають стійкими. Дедалі частіше зазнають краху великі корпорації. Так, з 1990 по 2020 рік рівень банкрутства компаній у США значно зріс. У 1990-х роках близько 20 % нових компаній збанкрутували протягом першого року, а до десятого року рівень банкрутства становив приблизно 50 %. Однак до 2020 р. ці цифри зросли: 30 % нових компаній зазнавали невдачі протягом першого року, а майже 70 % – до десятого року [1].

З 20 найбільших банкрутств у США за останні два десятиліття половина сталися в останні два роки. Спостерігається значна волатильність прибутків корпорацій. За останні чотири десятиліття щорічні коливання темпів зростання прибутків компаній з індексу S&P 500 збільшилися майже на 50 %, незважаючи на активні зусилля з «управління» прибутками. Падіння фінансових показників діяльності стає все більш поширеним явищем [1].

У свою чергу нестабільність і непередбачуваність сучасного середовища ведення бізнесу зумовлена рядом відомих чинників: різкими коливаннями кон'юнктури ринку; економічними кризами; технологічними, соціальними, політичними потрясіннями (поява т.з. «чорні лебеді»); частими переборами в глобальних ланцюгах постачання, появою дедалі нових конфліктів та зростання на цій основі геополітичних ризиків тощо. В результаті проведеного контент-аналізу нами проаналізовані проблеми резильєнтності вітчизняних підприємств харчової промисловості в умовах сучасних викликів. Серед них: 1) організаційна інертність, що проявляється в небажанні менеджменту змінювати усталені бізнес-процеси та корпоративну культуру, що власне перешкоджає швидкому впровадженню інновацій – основи подальшого розвитку; 2) загострення кадрової проблеми внаслідок дефіциту кваліфікованих працівників, високої плинності кадрів, зміни у вимогах до компетенцій тощо. Лише за 2024 рік 74 % українських компаній зіткнулися з нестачею персоналу [2]; 3) блокування чи обмеження у роботі транспортних і постачальницьких ланцюгів, у т.ч. й з боку країн-партнерів, зміна митних правил і нових тарифів впливають на доступність сировини та матеріалів; 4) додаткові ризики для стійкості бізнесу створюють регуляторна невизначеність та зміни нормативних вимог тощо. Особливого слід відзначити цифрову трансформацію, яка набуває дедалі більшої швидкості, динамічності, водночас, створюючи як нові можливості й переваги, так і загострюючи проблеми збереження свого статус-кво. Винятком не є й підприємства харчової промисловості.

Для забезпечення резильєнтності (стійкості) бізнесу в цих умовах власники та менеджмент мають бути готовими змінюватися не тільки в своїй основі, але й у своїй сутності. Сьогодні з цим викликом стикається компанія Coca-Cola, намагаючись збільшити свою частку на ринку негазованих напоїв.

Це завдання постало перед McDonald's, який намагається відновити своє зростання в світі, втомленому від гамбургерів. Виживання цих гігантів як і всього бізнесу залежить від резильєнтності – здатності динамічно переосмислювати бізнес-моделі та стратегії по мірі зміни обставин [3].

Дослідники підкреслюють, і з цим важко не погодитися, що резильєнтність – це не реагування на одноразову кризу чи відновлення після невдачі. Підприємства змушені не лише адаптувати свої бізнес-моделі до нових викликів, але й швидко відновлюватися після зовнішніх шоків. Це постійне передбачення та пристосування до глибоких, довгострокових тенденцій, які можуть назавжди погіршити прибутковість основного бізнесу. Та найважливіше: резильєнтність полягає у здатності змінюватися ще до того, як необхідність змін стане очевидною.

Щоб досягти стратегічної стійкості, компанії мають подолати когнітивний виклик, який полягає у подоланні заперечення, ностальгії та зарозумілості; стратегічний виклик, що полягає у навчанні створювати безліч невеликих тактичних експериментів; політичний виклик, який полягає у перерозподілі фінансових та людських ресурсів туди, де вони можуть принести найбільший прибуток; та ідеологічний виклик, який полягає в усвідомленні того, що стратегічне оновлення є настільки ж важливим, як і оптимізація.

Одним із ключових інструментів резильєнтності є цифрова трансформація через впровадження інноваційних технологій, гнучких бізнес-процесів. Цифровізація забезпечує оптимізацію бізнес-моделей, удосконалення та прискорення управлінських процесів, активізацію інновацій, що забезпечує підвищення організаційної стійкості бізнесу.

#### **Список використаних джерел**

1. The Surprising Average Lifetime of a Company Over the Years. URL: [https://cosmoforge.io/insight/marketing/average-lifetime-of-a-company/?utm\\_source=chatgpt.com](https://cosmoforge.io/insight/marketing/average-lifetime-of-a-company/?utm_source=chatgpt.com).
2. Андрухів В. Виклики і тенденції. Що чекає на бізнес у 2025 році. URL: <https://pravda.com.ua/biznes/vikliki-i-tendenciji-shcho-chekaye-na-biznes-u-2025-roci-801630/>.
3. Hamel, G.; Vlikangas, L. The quest for resilience. *Harv. Bus. Rev.* 2003, P. 81, 52.

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РИЗИКІВ**

**Шульган О.Л.**

*Національний університет харчових технологій*

В умовах зростання турбулентності зовнішнього середовища, нестабільності ринкових відносин та посилення конкурентного тиску проблема ефективного управління ризиками набуває особливої актуальності

для торговельних підприємств. Значна залежність результатів їх діяльності від коливань споживчого попиту, цінової динаміки, змін у логістичних ланцюгах і поведінці контрагентів зумовлює необхідність упровадження інтегрованих систем ризик-менеджменту, здатних своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози.

Традиційні підходи до оцінювання ризиків не завжди адекватно відображають їх комплексну природу у сфері торгівлі, оскільки ґрунтуються переважно на вузькому колі кількісних індикаторів або суб'єктивних експертних суджень. У цьому контексті методика бальної оцінки ризиків постає дієвим інструментом інтегрованого управління, оскільки забезпечує можливість узагальнення результатів аналізу різних груп ризиків у єдиній вимірювальній шкалі, що сприяє підвищенню порівнянності, прозорості та адаптивності управлінських рішень [1].

Варто підкреслити, що простота та зрозумілість системи оцінювання відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських рішень, оскільки надмірно складні моделі часто втрачають свою прикладну цінність. У цьому контексті використання трирівневої шкали ризику — «високий», «помірний», «низький» — дає змогу досягти оптимального співвідношення між точністю оцінки та зручністю її практичного застосування.

Застосування бальної системи для оцінювання ризиків є доцільним з огляду на низку переваг: забезпечує універсальність і порівнянність різнорідних показників (рентабельності, ліквідності, оборотності тощо) шляхом їх уніфікації через переведення у бальну форму; бальна оцінка характеризується простотою інтерпретації результатів: замість складних аналітичних формул управлінці отримують узагальнений індикатор рівня ризику – 1 бал відповідає високому рівню, 2 бали – помірному, 3 бали – низькому; система має високу адаптивність, оскільки може бути модифікована з урахуванням галузевої специфіки чи особливостей конкретного підприємства шляхом встановлення власних порогових значень показників; бальна оцінка має комплексний характер, адже сукупність балів за окремими критеріями формує інтегральну оцінку ризику, що дозволяє виявити як сильні, так і вразливі аспекти діяльності підприємства, а також визначити найбільш критичні фактори ризику.

Автором запропоновано застосовувати трирівневу систему оцінювання ризиків, яка дозволяє класифікувати їх за рівнем інтенсивності та ступенем впливу на діяльність підприємства:

- Високий рівень ризику (1 бал) свідчить про критичний стан підприємства, що проявляється у низькій ліквідності, від'ємній рентабельності, високому рівні зносу основних засобів і потребує негайного вжиття управлінських заходів.
- Середній рівень ризику (2 бали) характеризується наявністю окремих слабких сторін за збереження загальної контрольованості ситуації; реалізація ризику можлива за несприятливих зовнішніх умов.

- Низький рівень ризику (3 бали) означає, що показники перебувають у межах оптимальних значень, ймовірність настання негативних подій є незначною, а діяльність підприємства залишається стабільною.

Для визначення рівня ризикованості діяльності торговельних підприємств доцільно проводити оцінювання ризиків за чотирма основними категоріями: операційною, фінансовою, ринковою та стратегічною. Операційний ризик відображає ефективність використання ресурсів підприємства; фінансовий ризик визначає його платоспроможність і прибутковість; ринковий ризик характеризує рівень конкурентоспроможності на відповідному сегменті ринку; стратегічний ризик відображає здатність підприємства забезпечувати довгострокову стійкість і збереження вартості бізнесу.

Подібна класифікація формує підґрунтя для розроблення інтегрованих моделей ризик-менеджменту та встановлення пріоритетних напрямів мінімізації ризиків у різних сферах діяльності. У межах бальної системи оцінювання це дає змогу виокремити основні групи показників, за якими проводиться кількісне визначення рівня ризику.

Інтегральна оцінка ризику торговельного підприємства (I) визначається за формулою:

$$I = \frac{I_{\text{опер.}} + I_{\text{фін.}} + I_{\text{ринк.}} + I_{\text{страт.}}}{4} \quad (1)$$

де: I<sub>опер.</sub>; I<sub>фін.</sub>; I<sub>ринк.</sub>; I<sub>страт.</sub> – інтегральні оцінки, відповідно, операційної, фінансової, ринкової і стратегічної складової підприємств.

Інтерпретацію загальної оцінки ризику пропонується здійснювати за лінійною шкалою: 0-0,2 – високий ризик; 0,21-0,4 – нижче середнього ризик; 0,41-0,6 – середній ризик; 0,61-0,8 – вище середнього ризик; 0,81-1 – високий ризик. Застосування такої оцінки дає змогу порівняти рівень ризиків між досліджуваними підприємствами, визначити найбільш критичні їх групи та виявити зони уразливості, що зумовлюють підвищення або зниження загальної оцінки ризику.

Отже, запропонована система інтегральної оцінки ризиків дає змогу комплексно проаналізувати діяльність торговельного підприємства за ключовими складовими (операційною, фінансовою, ринковою та стратегічною), забезпечуючи порівнянність результатів, виявлення критичних зон ризику та підтримку обґрунтованих управлінських рішень.

#### **Список використаних джерел**

1. Савчук В.М. Ризик-менеджмент: теорія та практика. Київ: Лабаторія, 2024. 304 с.

**6**

**СЕКЦІЯ**

**ЕКОНОМІКО-ПРАВОВЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ**

## ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОЇ ОХОРОНИ ВСІХ ВИДІВ ІНФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ

**Безпалько О.В.** канд. екон. наук,  
**Блінов К.Ю.**

*Національний університет харчових технологій*

Правова охорона інформації це фундамент розвитку України. Захист інформації це не лише гарантія прав, а й ключ до стійкості, демократії та національної безпеки України.

Інформація в правовому полі України це документовані або публічно оголошені дані про події та явища в суспільстві, державі, доквітлі, що зафіксовані на будь-яких носіях [4]. Інформація як об'єкт правовідносин є основою для захисту прав та свобод громадян, а також забезпечення інтересів держави та суспільства в цілому.

Законодавча база інформаційних відносин достатньо розгалужена. Правова охорона інформації в Україні ґрунтується на низці ключових законодавчих актів таких як: Конституція України [1], яка гарантує право кожного на інформацію, доступ до неї та забороняє цензуру; Закон України «Про інформацію» [4], який є основним нормативним актом, що регулює інформаційні відносини та визначає види інформації; Закон України «Про електронні комунікації» [3], який регулює відносини у сфері телекомунікацій та інтернету; Закон України «Про авторське право і суміжні права», який захищає права творців на їхні інтелектуальні продукти, включаючи цифрові об'єкти [2].

Законодавство України класифікує інформацію за двома основними критеріями: за порядком доступу (відкрита та з обмеженим доступом) та за змістом (наприклад, інформація про фізичну особу, екологічна, правова тощо). Інформація з обмеженим доступом, своєю чергою, поділяється на конфіденційну, таємну та службову.

Відкрита інформація доступна будь-кому, якщо законом її не віднесено до інформації з обмеженим доступом. До інформації з обмеженим доступом: належить інформація, яка не є загальнодоступною. Вона поділяється на:

- конфіденційну: доступ до якої обмежено фізичною або юридичною особою (окрім суб'єктів владних повноважень) або законно визначеною як така. До цієї категорії, зокрема, належать дані про фізичну особу (національність, освіта, сімейний стан, стан здоров'я тощо);
- таємну: доступ до якої регулюється спеціальними законами;
- службову: доступ до якої регулюється окремими законами. Порядок віднесення інформації до таємної або службової та доступу до неї визначається законодавством.

Суб'єктами інформаційних відносин є громадяни України (фізичні особи), юридичні особи (організації, підприємства), органи державної влади та місцевого самоврядування, міжнародні організації. Кожен суб'єкт має

гарантоване право на доступ, використання та захист інформації. Об'єктами інформаційних відносин є політична та економічна інформація; науково-технічна та культурна інформація, дані про екологію та стан здоров'я, інформація про міжнародні відносини.

Основні принципи правової охорони інформації є: доступність (гарантоване право на вільний доступ до публічної інформації для кожного громадянина); прозорість та свобода (забезпечення відкритості та вільного обміну інформацією в суспільстві); достовірність та повнота (об'єктивність та точність даних, що поширюються); законність (дотримання правових норм при отриманні, використанні, розповсюдженні та зберіганні інформації).

Сучасний інформаційний простір України стикається з низкою серйозних викликів, серед яких – поширення дезінформації та фейкових новин, пропагандистські впливи, кібератаки на об'єкти критичної інфраструктури, а також порушення права громадян на приватність і захист персональних даних. Ці фактори створюють необхідність комплексного вдосконалення системи правового регулювання у сфері інформаційної безпеки. Особливої актуальності набуває сьогодні захист інформації в цифровому середовищі. Це стосується в першу чергу: правового регулювання електронних комунікацій та обміну даними в мережі; адаптації законодавства до викликів Інтернету, захист контенту від незаконного копіювання та використання; відповідальності в мережі: запровадження санкцій за кіберзлочини, поширення дезінформації та порушення прав, впровадження процедур «notice and take down» та відповідальності провайдерів за порушення; балансу контролю та свободи: забезпечення рівноваги між державним контролем (особливо в умовах воєнного стану) та свободою слова.

Динамічне зростання цифрових технологій та формування інформаційного суспільства вимагають постійного оновлення законодавчої бази. Українська правова система повинна адаптуватися до нових технологічних реалій, забезпечуючи баланс між свободою інформації, інноваційним розвитком і захистом прав громадян.

#### **Список використаних джерел**

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.11.2025)

2. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 15.04.2023 № 2811-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text> (дата звернення 11.11.2025)

3. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 10897-IX/ Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення 11.11.2025)

4. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення 11.11.2025)

## **ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ТА ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗЕЙ АПК**

**Бойчук К.І.**

*Національний університет харчових технологій*

Інтелектуальна власність (ІВ) є стратегічним активом підприємств харчової та переробної галузей АПК, включає торгові марки, промислові зразки, патенти, авторські права та комерційну таємницю. Ефективний захист ІВ підвищує конкурентоспроможність, зберігає ринкові частки, залучає інвестиції та стимулює інновації. Недостатній захист призводить до фінансових втрат, витоку ноу-хау та зниження репутації бренду. Порівняння українського та європейського досвіду дозволяє визначити ефективні підходи для національної практики, що важливо для виходу на міжнародні ринки.

Економічний ефект інтелектуальної власності проявляється через можливість формування преміальної вартості продукції, капіталізації корпоративних активів, посилення ринкової позиції та збільшення довгострокових доходів. Для харчової галузі, де специфіка продукту часто базується на унікальних органолептичних характеристиках і технологічних нюансах, правова охорона таких елементів стає визначальною для мінімізації ризиків копіювання. Контрафакція, паралельний імпорт, недобросовісне використання брендів і технологій безпосередньо впливають на обсяг продажів та економічну безпеку підприємств, зменшуючи їхню частку ринку та підриваючи репутаційну довіру.

Прикладом успішної інтеграції правових і економічних інструментів є «Київський торт», де торговельна марка, промисловий дизайн і секретна рецептура утворюють цілісний об'єкт інтелектуальної власності. Таке поєднання дозволяє формувати стабільний попит, утримувати преміальний сегмент та забезпечувати високу впізнаваність продукту, яка зберігається протягом десятиліть. Аналогічні приклади в Європейському Союзі демонструють стратегічну значущість географічних зазначень, що гарантують походження продукції та її відповідність специфікаціям. Назви «Фета», «Рокфор», «Пармська шинка», «Баварське пиво» або «Коньяк» мають міжнародний правовий захист, який забезпечує недопущення неправомірного використання та захищає виробників від економічних збитків, спричинених імітацією продукції.

У європейській моделі захисту ІВ чітко простежується відповідність між рівнем правової охорони та економічною результативністю: регламентованість процедур, уніфікація стандартів якості, наявність ринкових бар'єрів для недобросовісних виробників і системність контролю знижують частоту правопорушень та підвищують інвестиційний потенціал галузі. Сформований механізм дозволяє виробникам капіталізувати свої

нематеріальні активи та інтегрувати їх у міжнародні ланцюги доданої вартості [1].

Національна практика охорони ІВ в Україні демонструє тенденцію до гармонізації з європейськими нормами. Станом на кінець 2024 року в державі зареєстровано 29 географічних зазначень та понад 5 000 торговельних марок у харчовій сфері, що свідчить про зростання усвідомлення бізнесом значення нематеріальних активів. Розширення інструментарію охорони включає реєстрацію знаків для товарів і послуг, промислових зразків, угоди про нерозголошення як способу захисту комерційної таємниці, ліцензійні та франчайзингові моделі комерціалізації прав, а також внесення об'єктів ІВ до митного реєстру для запобігання ввезенню контрафактної продукції [2].

Такі механізми не лише охороняють унікальні технології та рецептури, а й підвищують інноваційний потенціал підприємств, сприяють інтеграції в міжнародні ринки, унормовують взаємодію суб'єктів господарювання та формують додаткові джерела доходів. Інтелектуальна власність у сучасних умовах перетворюється на економічний ресурс, який забезпечує конкурентні переваги та визначає перспективи розвитку харчової й переробної галузей АПК, а підвищення рівня її правового захисту прямо корелює зі зростанням ефективності функціонування підприємств на глобальному ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Регламент ЄС 2017/1001 щодо торговельних марок [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_003-17#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-17#Text)
2. Державна служба інтелектуальної власності України <https://drs.gov.ua/publisher/derzhavna-sluzhba-intelektualnoyi-vlasnosti-ukrayiny/>

## **РЕФОРМУВАННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ : ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ**

**Давиденко К.А.**

*Національний університет харчових технологій*

Пенсійна система є ключовим елементом соціального захисту населення, покликаним забезпечити гідний рівень життя громадян після завершення трудової діяльності. В Україні реформування Пенсійного фонду зумовлене демографічними змінами, дефіцитом бюджету, зростанням соціальних видатків та викликами, спричиненими воєнним станом. Сьогодні система потребує глибокої модернізації з метою забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності управління пенсійними коштами.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану Пенсійного фонду України та основних проблем, які потребують вирішення в процесі реформування. У роботі застосовано методи аналізу, синтезу, статистичного узагальнення, а також порівняльно-правовий метод для зіставлення української моделі пенсійного забезпечення з моделями країн ЄС.

Сучасний стан Пенсійного фонду України характеризується низкою системних проблем. До ключових належать демографічний дисбаланс, спричинений старінням населення та зменшенням кількості економічно активних громадян, що призводить до зростання навантаження на працююче населення. Важливою проблемою залишається хронічний дефіцит бюджету Пенсійного фонду, який щороку потребує значних дотацій з державного бюджету. Рівень пенсійних виплат є недостатнім для забезпечення гідного рівня життя, а тінізація ринку праці обмежує надходження єдиного соціального внеску та поглиблює фінансові труднощі системи [1].

Реформування пенсійної системи передбачає запровадження обов'язкового накопичувального рівня, що дозволить формувати індивідуальні пенсійні рахунки громадян і зменшити залежність від солідарної моделі. Важливим напрямом є підвищення прозорості та цифровізація роботи Пенсійного фонду, зокрема розширення електронних сервісів, удосконалення системи обліку страхових внесків і забезпечення відкритості персональних даних щодо трудового стажу. Одночасно актуальним є перегляд структури пенсійних видатків і створення справедливої системи нарахування виплат [2].

Суттєве значення має боротьба з тіньовою зайнятістю, адже легалізація праці збільшує надходження до Пенсійного фонду та сприяє підвищенню стійкості системи. Дорожньою картою реформ також передбачено наближення пенсійного законодавства до європейських стандартів, зокрема у частині управління пенсійними активами та захисту прав застрахованих осіб.

В умовах воєнного стану Пенсійний фонд працює з підвищеним навантаженням, забезпечуючи своєчасні виплати в ситуації міграції населення, зміни структури зайнятості та зростання соціальних потреб. Окремої уваги потребує захист військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій. Війна прискорила цифровізацію та модернізацію адміністративних процесів, показавши необхідність адаптивності та гнучкості пенсійної системи [3].

Реформування Пенсійного фонду України є необхідною умовою забезпечення довгострокової соціальної стабільності держави. Комплексне впровадження накопичувального рівня, цифровізація, підвищення прозорості, а також удосконалення механізмів адміністрування страхових внесків здатні суттєво підвищити ефективність функціонування пенсійної системи. Успішне реформування можливе лише за умови взаємодії держави, громадян та роботодавців, а також належної адаптації законодавства до сучасних вимог і викликів.

### **Список використаних джерел**

1. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 9 липня 2003 року № 1058-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text>
2. Стратегія модернізації та розвитку Пенсійного фонду України на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України

від 14 вересня 2016 р. № 672-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2016-%D1%80#Text>

3. Деякі питання бюджету Пенсійного фонду України на 2025 рік : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 вересня 2025 року № 1152. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2174403-postanova-kabinetu-ministriv-ukrayiny-vid-17-veresnya-2025-roku-1152-deyaki-pytannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-na-2025-rik/>

*Науковий керівник – доц. Слободян В.Я.*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

**Дубровець А.С.**

*Національний університет харчових технологій*

Формування ефективного підприємницького середовища в Україні нерозривно пов'язане з наявністю різноманітних організаційно-правових форм підприємств, які забезпечують юридичні, економічні та управлінські умови для здійснення господарської діяльності. Організаційно-правова форма визначає порядок створення підприємства, особливості розподілу відповідальності між його учасниками, структуру управління, систему оподаткування, відносини власності та способи використання майна. У сучасній ринковій економіці правильний вибір організаційно-правової форми є ключовим чинником стабільного функціонування підприємства, його інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

В українському законодавстві закріплено широкий спектр форм підприємств – від індивідуальних та сімейних до акціонерних товариств, кооперативів і державних підприємств. Кожна форма має свої переваги та обмеження, що зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу їх юридичної природи та практичного значення.

Організаційно-правові форми підприємств в Україні класифікуються залежно від форми власності, кількості засновників, обсягу відповідальності учасників, порядку формування капіталу та особливостей управління. Найбільш поширеними є приватні підприємства, господарські товариства, виробничі кооперативи, комунальні та державні підприємства [1].

Приватне підприємство є однією з найпростіших форм, що ґрунтується на приватній власності однієї особи. Воно характеризується гнучкістю управління, але водночас передбачає повну відповідальність власника за зобов'язаннями підприємства. На відміну від приватних підприємств, сімейні підприємства створюються кількома членами сім'ї, що дозволяє акумулювати ресурси та розподіляти управлінські функції [1].

Найбільш розвиненою групою організаційно-правових форм є господарські товариства, які включають повні товариства, командитні

товариства, товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю, а також акціонерні товариства. Повні товариства базуються на об'єднанні підприємців, які несуть солідарну та необмежену відповідальність. У командитних товариствах поєднується діяльність повних учасників та вкладників, відповідальність яких обмежується розміром внесків [2].

Найпоширенішою формою є товариство з обмеженою відповідальністю, оскільки воно забезпечує поєднання обмеженої відповідальності учасників та достатньої свободи у внутрішньому управлінні. ТОВ є оптимальним варіантом для малого та середнього бізнесу. Товариство з додатковою відповідальністю є проміжною формою між ТОВ і повним товариством, адже учасники відповідають за борги в межах, що перевищують їх внески у статутний капітал.

Акціонерні товариства характеризуються можливістю вільного обігу акцій та широким розподілом капіталу між акціонерами. Вони поділяються на публічні та приватні залежно від способу розміщення акцій та доступу інвесторів. АТ є складними у створенні та управлінні, проте найбільш ефективні для масштабних проєктів і залучення значних інвестицій [3].

Окрему групу становлять кооперативи, що базуються на принципах добровільності, самоврядування та рівноправності учасників. Державні та комунальні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні суспільно значимих послуг, реалізації державних програм, управлінні об'єктами критичної інфраструктури.

Кожна організаційно-правова форма має свої переваги та обмеження. Вибір конкретної форми залежить від масштабів діяльності, ступеня ризику, кількості засновників, потреб у залученні інвестицій та особливостей управління. Правильний вибір форми дозволяє підприємству ефективно функціонувати, оптимізувати податкове навантаження, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати захист прав власників.

Проведений аналіз свідчить, що система організаційно-правових форм підприємств в Україні є різноманітною та гнучкою, що створює можливості для реалізації різних бізнес-моделей та економічних стратегій. Наявність кількох видів господарських товариств, приватних і державних підприємств, кооперативів та інших форм забезпечує оптимальні умови для започаткування та розвитку підприємництва у відповідності до потреб засновників та особливостей ринкового середовища.

Вибір організаційно-правової форми має стратегічне значення, адже визначає рівень відповідальності учасників, можливості залучення капіталу, систему управління та податкові зобов'язання. Поглиблене розуміння юридичних та економічних характеристик форм підприємств сприяє більш обґрунтованому плануванню господарської діяльності та формуванню ефективного підприємницького середовища. Умови сучасної ринкової економіки потребують постійного вдосконалення правового регулювання, що має забезпечувати прозорість, захист інвесторів та адаптацію до європейських стандартів.

### **Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. №40-44. С. 356-586.
2. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII // Відомості Верховної Ради України. 1991. №49. С. 682-699.
3. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 514-VI // Відомості Верховної Ради України. 2008. №50-51. С. 848-899.

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

## **ПРАВОВІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ СИСТЕМИ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ**

**Задніпряна-Корінна М.Ю., канд. юрид. наук**  
*Національний університет харчових технологій*

У 2024-2025 роках система регулювання зовнішньоекономічної діяльності України зазнала глибоких правових та інституційних трансформацій, спрямованих на спрощення процедур, цифровізацію контролю та гармонізацію національних норм із європейськими стандартами. Одним із ключових рішень уряду в цій сфері стало скасування з 1 грудня 2024 року режиму ліцензування експорту окремих видів аграрної продукції, зокрема зернових, бобових, олійних культур та олії. Цей крок став складовою комплексної реформи, орієнтованої на зменшення адміністративного навантаження на бізнес, підвищення прозорості зовнішньоторговельних операцій та впровадження автоматизованих механізмів контролю через режим експортного забезпечення.

Паралельно із нормативними змінами була запроваджена оновлена система ліцензування та квотування експорту й імпорту відповідно до постанови Кабінету Міністрів України №1481 від 24 грудня 2024 року (зі змінами 2025 року) [2]. Новий підхід охоплює не лише аграрну продукцію, а й контроль за переміщенням озоноруйнівних речовин, фторованих парникових газів та іншої чутливої продукції. Постанова синхронізує екологічні вимоги, цифрові механізми державного контролю та посилений митний нагляд, забезпечуючи виконання міжнародних зобов'язань України та поглиблюючи інтеграцію країни у внутрішній ринок Європейського Союзу.

У межах проведеного дослідження виокремлено п'ять основних груп результатів, що мають практичне значення для правозастосування та для функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Першою групою є виконання міжнародних екологічних зобов'язань України. Включення озоноруйнівних речовин та фторованих парникових газів до переліку товарів, експорт і импорт яких підлягає ліцензуванню, відображає імплементацію

Монреальського протоколу [1] та Регламенту (ЄС) №517/2014 [4]. Запровадження контролю не лише щодо самих речовин, а й щодо обладнання, яке їх містить, забезпечує розширену модель екологічного нагляду відповідно до європейських підходів. Другою групою досягнутих цілей є цифровізація державного контролю за зовнішньою торгівлею. Запроваджений механізм обов'язкового внесення інформації до порталу «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» у день видачі ліцензії або здійснення митної операції створює умови для оперативного моніторингу та підвищення прозорості зовнішньоекономічних процесів. Відмова від дублюючих адміністративних функцій та поступове спрощення процедур свідчать про рух до електронної моделі регулювання, що знижує корупційні ризики та оптимізує ресурси як держави, так і бізнесу. Третьою групою є забезпечення стабільності регуляторного середовища через перехідні положення. Подовження строку дії ліцензій, виданих у 2024 році відповідно до постанови №1402, до 1 березня 2025 року забезпечує безперервність експортно-імпорتنих операцій та захищає інтереси підприємств, що працюють на основі довгострокових контрактів. Таке рішення підвищує рівень прогнозованості державної політики у сфері зовнішньої торгівлі та дозволяє бізнесу адаптувати свою діяльність до оновлених регуляторних вимог. Четвертою групою результатів стало посилення митного контролю та мінімізація ризиків маніпуляцій при декларуванні товарів. Установлення межі допустимого відхилення в 5% між фактичними та задекларованими показниками, відповідно до статті 16 Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність», унеможливує спроби незаконного коригування ваги чи вартості товарів [3]. Державна митна служба також зобов'язана здійснювати регулярне інформування Міністерства економіки, довілля та сільського господарства щодо фактичних обсягів ліцензованого експорту та імпорту. Це створює підґрунтя для більш якісного моніторингу та ефективного формування статистики зовнішньої торгівлі. П'ятою групою є розширення торговельної взаємодії між Україною та Європейським Союзом. Додатки 5-7 постанови визначають перелік товарів і відповідні обсяги квот, що регулюють доступ українських товарів на ринок ЄС, включно з додатковими квотами, запровадженими восени 2025 року [2]. Це вказує на поглиблення інтеграції України у внутрішній ринок Європейського Союзу та розвиток партнерських торговельних відносин. Розширення квот сприяє активізації експорту, створює нові можливості для українських виробників і водночас вимагає від держави високого рівня відповідності європейським нормам якості та безпеки.

Аналіз нормативних змін у сфері ліцензування зовнішньоекономічної діяльності демонструє, що сучасна модель регулювання, сформована постановою КМУ №1481, поєднує вимоги міжнародних екологічних стандартів, цифрові механізми контролю та посилений митний нагляд. Документ забезпечує ефективне виконання міжнародних зобов'язань України, підвищує прозорість зовнішньоекономічних операцій та сприяє вдосконаленню взаємодії між суб'єктами ЗЕД і державними органами.

Накопичений досвід свідчить про доцільність подальшої автоматизації процедур ліцензування, розширення електронних сервісів, оптимізації адміністративних процесів та гармонізації національного законодавства з правовими нормами Європейського Союзу. Реалізація цих напрямів здатна посилити зовнішньоекономічну стійкість країни та сприяти її інтеграції у глобальні ринки.

#### **Список використаних джерел**

1. Монреальський протокол про речовини, що руйнують озоновий шар ООН Протокол № 995\_215 від 16 вересня 1987р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_215#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_215#Text)
2. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню та квот на 2025 рік: Постанова Кабінету Міністрів України №1481 від 24 грудня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1481-2024-п#Text>
3. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-ХІІ від 26.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
4. Регламент Європейського парламенту і Ради №517/2014 від 16 квітня 2014 року про фторовані парникові гази та скасування Регламенту (ЄС) № 842.2006. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_031-14#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_031-14#Text)

### **ПРАВОВІ НОВАЦІЇ У СФЕРІ ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПЕЧНИХ МАТЕРІАЛІВ ДЛЯ УПАКОВКИ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ**

**Корінний С.О., канд. юрид. наук**

*Національний університет харчових технологій*

У сучасних умовах глобалізації продовольчих ринків та посилення вимог до безпечності харчових продуктів особливого значення набуває правове регулювання матеріалів і предметів, що контактують із харчовими продуктами. Наявність специфічних матеріалів у виробничих процесах та упаковці створює потенційний ризик міграції хімічних речовин, що може призводити до гострої та хронічної токсичності для організму людини. Особливо це стосується пластифікаторів, мономерів, залишкових домішок, барвників та інших компонентів, що застосовуються у виробництві упаковки. Впровадження належної виробничої практики та оновленого правового регулювання цієї сфери є ключовим заходом для забезпечення стабільної якості матеріалів і гарантування безпеки харчових продуктів.

Закон України № 2718 ІХ «Про матеріали і предмети, призначені для контакту з харчовими продуктами», що набирає чинності 19 листопада 2025 року, встановлює сучасні правові та організаційні засади контролю за безпечністю таких матеріалів. Закон вперше на законодавчому рівні визначає, що всі матеріали, що контактують із продуктами харчування, не повинні

виділяти шкідливі речовини або сторонні запахи, здатні негативно впливати на якість і безпеку продукції. Враховуючи високий потенційний ризик хімічної міграції та значення матеріалів для забезпечення продовольчої безпеки, дослідження ефективності впровадження норм цього закону є науково обґрунтованим і актуальним.

Відповідно до нових норм на виробників і імпортерів накладається зобов'язання проводити оцінку ризиків та контролювати міграцію хімічних речовин із матеріалів у продукти, а також декларувати відповідність продукції встановленим вимогам та забезпечувати належне маркування упаковки. Це дозволяє створити прозору систему контролю за безпечністю контактних матеріалів та підвищує рівень довіри споживачів до харчових продуктів. Також, це є важливим кроком у створенні інтегрованої системи харчової безпеки, яка охоплює як виробничий процес, так і кінцевий продукт.

Перехідний період, передбачений зазначеним законом, дозволяє матеріалам і предметам, виготовленим до 19 листопада 2025 року, залишатися в обігу до завершення терміну придатності. Такий підхід забезпечує поступовий перехід на нові стандарти безпеки, дозволяє бізнесу планово оновити виробничі процеси та упаковку без ризику дефіциту продукції на ринку. Крім того, він створює умови для адаптації підприємств до нових нормативних вимог та впровадження сучасних технологій у сфері виробництва матеріалів, що контактують із харчовими продуктами.

Закон вміщує інноваційний аспект, оскільки стимулює дослідження у сфері нових безпечних матеріалів та технологій упаковки. Зокрема, це стосується розробки біорозкладних та екологічно безпечних матеріалів, а також вдосконалення бар'єрних властивостей упаковки для збереження якості продуктів. Подібні інновації не лише підвищують безпеку харчових продуктів, а й сприяють розвитку науково-технічного потенціалу України у сфері харчових технологій та матеріалознавства.

Важливим аспектом впровадження закону є підвищення юридичної відповідальності виробників і імпортерів. Закон передбачає, що будь-яке порушення вимог щодо безпечності контактних матеріалів підлягає контролю з боку державних органів, а також може мати правові та фінансові наслідки. Такий підхід створює стимули для дотримання стандартів безпеки на всіх етапах виробництва та обігу продукції, що, у свою чергу, знижує ризики для здоров'я споживачів та підвищує загальний рівень довіри до харчових продуктів на національному ринку.

Крім того, закон сприяє підвищенню транспарентності інформації про матеріали та упаковку, що використовується у харчовій промисловості. Завдяки вимогам маркування та декларації відповідності споживач отримує можливість отримувати повну інформацію про характеристики упаковки та її безпечність. Це створює умови для формування культури безпечного споживання та підвищує загальний рівень обізнаності населення щодо потенційних ризиків, пов'язаних із матеріалами, що контактують із харчовими продуктами.

Незважаючи на численні переваги, реалізація закону може зіткнутися з певними викликами. По-перше, впровадження належної виробничої практики, проведення наукових оцінок ризиків та контролю міграції хімічних речовин потребує значних фінансових і технічних ресурсів, що може бути складним завданням для малих і середніх підприємств. По-друге, ефективність державного контролю залежить від наявності достатньої лабораторної та регуляторної інфраструктури, включаючи акредитовані лабораторії для оцінки безпечності матеріалів. Нарешті, успіх закону значною мірою залежатиме від здатності держави, бізнесу та наукової спільноти до тісної співпраці у процесі впровадження нових стандартів.

Таким чином, Закон України № 2718-IX є стратегічно важливим нормативним актом, що забезпечує високий рівень продовольчої безпеки, стимулює інноваційний розвиток у сфері матеріалів та упаковки, підвищує конкурентоспроможність української продукції на міжнародних ринках та формує довіру споживачів. Його імплементація є складним, але необхідним кроком для інтеграції України у світову систему стандартів безпечності харчових продуктів. Позитивний ефект закону полягає не лише у захисті здоров'я населення, а й у створенні передумов для науково-технічного розвитку, вдосконалення виробничих процесів та підвищення якості української продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

#### **Список використаних джерел**

1. Про матеріали і предмети, призначені для контакту з харчовими продуктами: Закон України № 2718-IX від 15.11.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2718-20#Text>

## **НАСЛІДКИ СКАСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ**

**Крамаренко О.М.**

*Національний університет харчових технологій*

Господарський кодекс України втратив чинність 28 серпня 2025 року відповідно до Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» № 4196-IX від 9 січня 2025 року. Цей закон регулює правові та організаційні засади діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб [1]. Після набуття чинності Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» усі господарські та корпоративні відносини регулюються нормами Цивільного кодексу України та нормами спеціального законодавства. Втрата чинності Господарського кодексу України це радикальний крок, який має як великі переваги (спрощення та модернізація господарських правовідносин, гармонізація з європейським

законодавством), так і значні ризики (прогалини в регулювання окремих господарських правовідносин, складний перехідний період для державних підприємств та бізнесу). Досвід країн Європейського союзу передбачає регулювання господарських (бізнес) відносин цивільним законодавством та спеціалізованими кодексами (Торговельним кодексом, Комерційним кодексом).

Управління аналітичної та правової роботи Касаційного господарського суду департаменту аналітичної та правової роботи Апарату Верховного Суду проаналізувало ключові зміни за наслідками набуття чинності Законом України № 4196-IX і втрати чинності Господарського кодексу України. За результатами аналізу зроблено такі висновки: визнання таким, що втратив чинність, ГК України (28 серпня 2025 року); обов'язкова корпоратизація державних підприємств (з 28 серпня 2025 року протягом 3 років); заміна прав господарського відання та оперативного управління на право узурпування (протягом перехідного періоду); визнання таких видів підприємств, як дочірні, іноземні, приватні, підприємств об'єднань громадян, підприємств споживчої кооперації товариствами з обмеженою відповідальністю і заборона на створення таких «старих» форм; обмеження змін у Єдиному державному реєстрі для державних і комунальних підприємств (дозволяються лише реєстрації ліквідації, реорганізації або зміни керівника / ліквідатора чи комісії з припинення діяльності)[2].

Регулювання господарських договорів, укладених до набуття змін, передбачених Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» не містить перехідних положень щодо дії договорів, укладених до прийняття цього Закону; договори залишаються чинними та продовжують свою дію. Посилання в змісті господарського договору на норми Господарського кодексу України не впливає на його чинність. З моменту скасування Господарського кодексу України все, що не передбачено в змісті договору, регулюється нормами спеціального законодавства та Цивільним кодексом України [2].

Реформування господарського законодавства має на меті спростити нормативно-правову базу, уникнути дублювання та розбіжності між нормами Господарського кодексу України та Цивільного кодексу України. Господарський кодекс України містив багато спеціальних норм, що регулювали підприємницьку діяльність, його скасування може привести до потенційних проблем у регулюванні: управління підприємства, відповідальності суб'єктів господарювання, договірних відносин суб'єктів господарювання. Підприємствам у перехідний період потрібно оновити статuti, змінити внутрішні положення, переглянути договори, оновити систему внутрішнього контролю.

#### **Список використаних джерел**

1. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних

осіб: Закон України від 9 січня 2025 р. №4196-IX. Голос України від 27.02.2025 № 40 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

2. Господарський кодекс України втратив чинність: ключеві зміни вже з 28 серпня 2025 року, що і для кого змінюється // *Судова влада*. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1869305/> (дата звернення: 10.11.2025).

## **ПОВНОВАЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

**Мохненко А.О.**

*Національний університет харчових технологій*

Державна податкова служба України (ДПС) є ключовим інститутом у системі центральних органів виконавчої влади, що виконує життєво важливу місію: реалізацію державної податкової політики та адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ). Фактично, ДПС стоїть на варті наповнення бюджетів усіх рівнів, забезпечуючи фінансову основу для функціонування держави та її соціальних зобов'язань [1]. Діяльність ДПС спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів, а її правовою основою є Конституція та закони України, що підкреслює її важливу публічно-правову роль як контролюючого органу (податкового органу, органу стягнення).

Основні завдання ДПС чітко окреслюють її функціональний периметр. Головна функція – контроль за повнотою та своєчасністю надходження до бюджетів податків, зборів, платежів та єдиного внеску. Крім того, ДПС реалізує державну політику у сфері контролю за підакцизними товарами, зокрема, за виробництвом та обігом спирту, алкоголю, тютюну та пального. Служба також здійснює фінансовий нагляд, що охоплює контроль за своєчасністю розрахунків в іноземній валюті, дотриманням порядку готівкових розрахунків, включаючи застосування РРО/ПРРО, та наявністю необхідних ліцензій на певні види господарської діяльності [3]. ДПС не лише виконує, але й впливає на формування політики, вносячи пропозиції Міністру фінансів щодо вдосконалення державної податкової політики [2].

Покладені на ДПС завдання розкриваються у численних повноваженнях, які охоплюють повний цикл податкового адміністрування. По-перше, це облікова та реєстраційна функція. ДПС веде облік платників податків та ЄСВ, об'єктів оподаткування, а також формує і веде Державний реєстр фізичних осіб – платників податків [4]. По-друге, це здійснення податкового контролю у його найширшому розумінні, що включає контроль за своєчасністю подання звітності та повнотою нарахування і сплати податків та ЄСВ, а також

проведення перевірок та звірок [4]. До цього блоку належить і спеціалізований контроль, зокрема, за бюджетним відшкодуванням ПДВ, дотриманням принципу «витагнутої руки» (трансфертне ціноутворення) та контроль за контрольованими іноземними компаніями (КІК) [3].

По-третє, ДПС наділена функціями примусу та стягнення. Служба має право застосовувати фінансові (штрафні) санкції, складати протоколи про адміністративні правопорушення та здійснювати заходи примусового стягнення. Ці заходи варіюються від погашення податкового боргу та недоїмки з ЄСВ до застосування арешту майна та зупинення видаткових операцій на рахунках боржників [2]. Окремо варто зазначити, що ДПС організовує роботу з розстрочення, відстрочення та реструктуризації грошових зобов'язань, а також стягнення простроченої заборгованості суб'єктів господарювання перед державою за кредитами під державні гарантії [1]. Важливим функціоналом є ліцензування діяльності з виробництва та торгівлі алкоголем, тютюном та пальним, а також контроль за обігом марок акцизного податку та РРО/ПРРО [3].

У сучасних умовах діяльність ДПС не обмежується лише фіскальними та каральними функціями. Значна увага приділяється сервісному обслуговуванню платників. Це включає надання адміністративних послуг, індивідуальних податкових консультацій, а також розвиток електронних сервісів та функціонування Електронного кабінету [5]. Саме через цифровізацію та взаємодію з платниками ДПС прагне підвищити добровільне дотримання податкового законодавства. Крім того, ДПС активно інтегрована у міжнародний простір, підтверджуючи статус податкового резидента України та здійснюючи автоматичний обмін інформацією про фінансові рахунки (FATCA, CRS), що є необхідною умовою для боротьби з транскордонним ухиленням від оподаткування [5].

Керівництво ДПС здійснює Голова, який призначається Кабінетом Міністрів України і відповідає за внутрішній контроль, кадрову політику, кіберзахист та загальну організацію діяльності територіальних органів, затверджуючи її структуру за погодженням з Мінфіном [2]. Державна податкова служба України – це складна, багатофункціональна структура, що поєднує фіскальні, контрольні-наглядні, правоохоронні та сервісні функції. Її ефективна реалізація податкової політики, боротьба з правопорушеннями та якісне обслуговування платників є ключовими показниками успішності та її внеску у фінансову стійкість держави.

#### **Список використаних джерел**

1. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08 лип. 2010 р. № 2464-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 49. Ст. 570. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> (Дата звернення: 11.11.2025).
2. Положення про Державну податкову службу України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2019-%D0%BF> (Постанова КМУ від 6 вересня 2019 р. № 893) (Дата звернення: 11.11.2025).

3. Податковий кодекс України : Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Дата звернення: 11.11.2025).

4. Іванов С.В., Чекіна В.Д., Разумова Г.В. Податки майбутнього: адміністрування в умовах цифровізації економіки. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 43. С. 110–125. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43\\_2022ua/11.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/11.pdf) (дата звернення: 11.11.2025).

5. Електронні сервіси ДПС – важлива складова Національної стратегії доходів України. *ДПС у Дніпропетровській області*. URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/local-news/917640.html> (дата звернення: 11.11.2025).

*Науковий керівник – доц. Слободян В.Я.*

## **ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ БІЗНЕСУ: ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН В УКРАЇНІ**

**Сакало В.І.**

*Національний університет харчових технологій*

Податкова система давно перестала бути лише механізмом збору доходів до державного бюджету – вона трансформувалася у комплексну категорію, що охоплює фінансові, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Ефективне податкове регулювання дає можливість підприємствам планувати діяльність з урахуванням законодавчих змін, підвищувати інвестиційну привабливість і створювати додану економічну цінність у довгостроковій перспективі.

Податкове регулювання слід розглядати як системний процес, який пронизує всі аспекти управління підприємством, підвищує фінансову дисципліну, сприяє ефективному плануванню та мінімізує ризики фінансових втрат. Наявність прозорої та передбачуваної податкової системи підвищує довіру інвесторів, стимулює розвиток малого та середнього бізнесу та формує стабільну економічну базу для держави [2].

Податкове регулювання є системоутворювальним елементом економічної політики держави, оскільки визначає умови формування доходів бюджету, впливає на інвестиційну активність, фінансову стійкість бізнесу та соціально-економічну стабільність. В Україні податкове законодавство перебуває у стані постійної трансформації, що зумовлено інтеграцією до європейського правового поля, цифровізацією адмінпроцедур, потребами забезпечення обороноздатності та відновлення економіки в умовах війни.

Податкові зміни впливають на фінансові результати підприємств різними способами:

1. Перший рівень – відповідність базовим податковим вимогам. Підприємство повинно правильно обчислювати й сплачувати податки відповідно до чинного законодавства, щоб уникнути штрафних санкцій та пені.

2. Другий рівень – відповідність стратегічному плануванню. Податкові стимули або ставки можуть змінювати бізнес-процеси, напрями інвестицій та структуру витрат.

3. Третій рівень – відповідність макроекономічним вимогам. Податкові зміни можуть впливати на прибутковість галузей, розвиток підприємств, ділову активність та інвестиційний клімат.

4. Четвертий рівень – відповідність прихованим потребам бізнесу та суспільства. Наприклад, податкові пільги для інноваційних проєктів або малих підприємств стимулюють розвиток нових технологій та робочих місць, що у довгостроковій перспективі сприяє економічному зростанню.

Забезпечення ефективного податкового регулювання значною мірою визначає конкурентоспроможність бізнесу та економіки в цілому, адже сучасні підприємства працюють у середовищі постійних змін податкового законодавства. Впровадження електронного адміністрування податків (електронні кабінети, системи SAF-T UA) дозволяє знизити адміністративні витрати, підвищити прозорість та ефективність контролю, що формує додаткову економічну цінність для бізнесу та держави [1].

Економічні наслідки законодавчих змін проявляються на різних рівнях: збільшення або зниження податкового навантаження прямо впливає на рентабельність бізнесу, ліквідність, інвестиційну активність та стратегічні рішення. На макрорівні – вони визначають обсяг бюджетних надходжень, впливають на розвиток окремих галузей та формують податкову базу держави. Ефективне податкове регулювання забезпечує баланс між потребами держави та стимулюванням бізнесу, дозволяючи знизити тиск на підприємства, сприяти інноваціям та покращувати інвестиційний клімат [3].

Таким чином, податкове регулювання бізнесу в Україні є комплексним, багаторівневим і стратегічно важливим елементом сучасної економіки. Впровадження сучасних цифрових технологій, міжнародних стандартів адміністрування та стимулюючих податкових механізмів створює умови для стабільного розвитку бізнесу, підвищення конкурентоспроможності підприємств та стійкості національної економіки.

#### **Список використаних джерел**

1. Державна податкова служба України. Електронне адміністрування податків. URL: [tax.gov.ua](http://tax.gov.ua)

2. Міжнародне опитування «Переосмислення податкової функції 2025» URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/podatky-2025.html>?

3. Комплексний аналіз податкової реформи України 2025 року: ключові зміни, запроваджені Законом № 4417-IX. URL: <https://intermarium.legal/insights/ukraine-tax-reform-2025-law-4417/>

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

## **ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛADOVA ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Слободян В.Я., канд. з держ. упр.**

*Національний університет харчових технологій*

Прогресивний розвиток суспільства і держави можливий за умови функціонування ефективною та прозорою системою державного управління. Невід'ємною складовою побудови інституційно спроможної і сильної держави є вироблення та впровадження політики протидії такому соціальному явищу, як корупція. Особливої актуальності зазначені заходи набувають в наш час – час складних перетворень і змін парадигм розвитку державно-політичного українського організму [1].

Корупція – це один із елементів соціальної дійсності, вплив якого поширюється на переважну більшість населення практично в усіх країнах світу, девальвуючи систему соціальних цінностей і пріоритетів, потреб та інтересів практично всіх сфер суспільного життя та форм суспільної свідомості [2]. Відповідно до п.6 ч.1 ЗУ «Про запобігання корупції», корупція – це використання особою, зазначеною у частині першій статті 3 цього Закону, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у частині першій статті 3 цього Закону, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей [3].

Важливим фактором, який обумовлює впровадження антикорупційних заходів в системі органів ДПС, є та роль, яку покликані відіграти органи ДПС в цей критичний для української держави час, яка особливо гостро потребує сьогодні значного покращення адміністрування податків, зборів та інших законодавчо закріплених платежів для повноцінного та безперебійного забезпечення виконання завдань та функцій, а особливо забезпечення національної безпеки та оборони.

План заходів щодо виконання Антикорупційної програми ДПС на 2023–2025 роки [4] передбачає реалізацію заходів щодо:

- 1) дотримання органами ДПС вимог антикорупційного законодавства;
- 2) антикорупційної політики ДПС щодо впливу на корупційні ризики;
- 3) навчання працівників ДПС з питань дотримання антикорупційного законодавства (підрозділ 4.2.4(b) «Вдосконалення кадрової політики ДПС»);
- 4) забезпечення цифрової гігієни, виявлення, реєстрацію та реагування на інциденти інформаційної безпеки;

5) підтримки обізнаності про способи та механізми повідомлення про корупцію, захист прав викривачів;

6) забезпечення прозорості діяльності ДПС, звітування про прогрес у досягненні антикорупційних цілей на офіційному вебпорталі [4].

Серед факторів, які негативно впливають на рівень довіри платників податків до ДПС, можна виділити наступні:

1) сприйняття працівниками податкових органів платників податків як потенційного порушника податкового законодавства або наявність створення бюрократичних перешкод в процесі взаємодії бізнесу з податковими органами;

2) низький рівень податкової культури та знань у значної частини населення провокує сприйняття конституційного обов'язку щодо сплати податків платниками не як виконання суспільного договору, а як тягар та несправедливість;

3) недостатній рівень охоплення платників податків послугами з питань консультування щодо застосування податкового законодавства платниками податків, зокрема перенавантаження зверненнями системи надання інформаційно-довідкових послуг ДПС переважно у зв'язку із змінами у податковому законодавстві;

4) відсутність у сфері податкового консультування законодавчого регулювання щодо сегментації платників податків за категоріями уваги;

5) наявність від 23% до 32% платників податків, які сприймають податковий орган як каральний або корумпований навіть за відсутності негативного досвіду взаємодії з ДПС [4].

Вимогою часу та результатом поглиблення євроінтеграційної політики держави є необхідність побудови партнерських відносин між державою і платниками податків та вирішення проблемних питань в цій двосторонній взаємодії. Досягненню зазначеної мети сприятиме реалізація комплексу заходів урядової політики, який передбачає: підвищення рівня доброчесності працівників ДПС та довіри платників податків до діяльності ДПС; підвищення загального рівня податкової культури платників податків; підвищення рівня сервісу консультування платників податків податковим органом, в тому числі за категоріями уваги; збільшення рівня податкових надходжень, в тому числі за рахунок добровільної сплати; удосконалення та розширення податкових сервісів та послуг, що надаються податковим органом [5].

#### **Список використаних джерел**

1. Антикорупційна політика та запобігання корупції в публічному управлінні / І.С. Бондар, В.Г. Горник, С.О. Кравченко та ін. Київ : Ліра-К, 2020. 192 с.

2. Антикорупція та доброчесність. Навчально-методичний посібник. Офіс доброчесності НАЗК. Київ, 2024. 324 с.

3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

4. Антикорупційна програма Державної податкової служби України на 2023-2025 роки : наказ ДПС від 10.04.23 №221 / Державна податкова служба

України. URL : <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zapobigannya-proyavam-korupts/antikoruptsiyna-programa-derjavnoi-podatkovoї-službi-ukraini/>

5. Меморандум про економічну та фінансову політику : економічна програма / Міністерство фінансів України. URL : [https://mof.gov.ua/uk/memorandum\\_of\\_economic\\_financial\\_policies-677](https://mof.gov.ua/uk/memorandum_of_economic_financial_policies-677)

## **ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕСІ**

**Смовж Д.Д.**

*Національний університет харчових технологій*

Розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) у XXI столітті суттєво змінює економічні моделі, управлінські підходи та бізнес-процеси, що зумовлює необхідність формування відповідної нормативно-правової бази. Упровадження ШІ у практику підприємств сприяє підвищенню продуктивності, автоматизації операцій, оптимізації управлінських рішень та мінімізації людських помилок.

Штучний інтелект (ШІ) стрімко трансформує бізнес-середовище, змінюючи моделі управління, маркетингу, виробництва та комунікації зі споживачами. Його використання дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, прогнозувати попит, автоматизувати рутинні процеси та підвищувати конкурентоспроможність. Водночас активне впровадження ШІ створює комплекс нових викликів, пов'язаних із правовим регулюванням, безпекою даних, відповідальністю за дії алгоритмів, етикою використання технологій та дотриманням міжнародних стандартів.

Застосування ШІ у бізнесі безпосередньо пов'язане з обробкою великих масивів персональних і комерційних даних, що підвищує ризики витоків інформації, маніпуляцій та порушення прав людини. Український бізнес у своїй діяльності має враховувати вимоги національного законодавства у сфері захисту персональних даних, кібербезпеки та цифрових сервісів, а також орієнтуватися на європейські норми, адже Україна рухається до імплементації регуляцій ЄС [1].

До ключових проблем правового регулювання ШІ належать невизначеність юридичної відповідальності за результати рішень, ухвалених автоматизованими системами, можливість алгоритмічної дискримінації, відсутність прозорості при використанні моделей глибинного навчання та недостатня обізнаність споживачів про принципи роботи ШІ. Також гостро стоїть питання інтелектуальної власності: кому належать результати, створені алгоритмами – розробнику, користувачу чи державі?

Розв'язання цих питань вимагає створення комплексної правової рамки, яка забезпечуватиме баланс між інноваціями та захистом прав людини. Важливим аспектом є формування корпоративних політик відповідального використання ШІ: аудит алгоритмів, управління ризиками, етичні стандарти,

прозорість прийняття рішень. Такі політики вже активно впроваджуються провідними компаніями світу, що дозволяє уникати порушень та забезпечувати довіру користувачів [2].

На міжнародному рівні питання правової регламентації ШІ перебуває у стані активного розвитку. Такі організації, як Європейський Союз, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та ООН, розробляють засади нормативного контролю, спрямовані на забезпечення прозорості, відповідальності та етичного застосування алгоритмічних систем. Найбільш системним документом на сьогодні вважається Європейський акт про штучний інтелект (AI Act), який вводить диференційований підхід до регулювання на основі рівня ризиків від використання ШІ. Така система дозволяє запобігати негативним наслідкам впровадження інтелектуальних технологій, водночас не стримуючи їх інноваційний розвиток [1].

Національні правові системи, зокрема України, перебувають на етапі поступової інтеграції норм щодо регулювання технологій штучного інтелекту у чинне законодавство. Використання ШІ регулюється передусім нормами цивільного, господарського, інформаційного та трудового права. Однак правові прогалини все ще наявні, зокрема в питаннях визначення відповідальності за наслідки прийняття автоматизованих рішень, захисту персональних даних при їх обробці штучним інтелектом, визначення правового статусу алгоритмів та моделей, а також забезпечення справедливості й недискримінаційності при використанні ШІ в бізнесі. У цих умовах особливого значення набуває гармонізація національних правових норм із міжнародними стандартами [3].

Для українського бізнесу імплементація європейських стандартів стане важливим чинником інтеграції до міжнародного цифрового ринку. Запровадження прозорого правового регулювання ШІ дозволить компаніям підвищити інвестиційну привабливість, гарантувати безпеку споживачів і забезпечити стійкий розвиток в умовах глобальної конкуренції. У майбутньому ШІ стане ключовим елементом бізнес-процесів, тому створення ефективної системи його правового регулювання є стратегічним завданням держави та підприємств [4].

Правове регулювання використання штучного інтелекту в бізнесі має стати комплексним і багаторівневим, включаючи правові, технічні та етичні компоненти. Нормативне середовище повинно гарантувати баланс між інноваційністю, захистом прав та інтересів учасників ринку, прозорістю та відповідальністю. Для України пріоритетним завданням є адаптація законодавства до світових стандартів, усунення наявних правових прогалин та створення умов для безпечного і конкурентоспроможного впровадження технологій штучного інтелекту у діяльність підприємств.

#### **Список використаних джерел**

1. Бессонов О.В. Зарубіжний досвід використання штучного інтелекту в правосудді. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2025. Випуск 88: частина 3. С. 375–380.

2. Використовуйте штучний інтелект без порушення права інтелектуальної власності: рекомендації для розробників, користувачів і правовласників контенту URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vykorystovuite-shtuchnyi-intelekt-bez-porushennia-prava-intelektualnoivlasnosti-rekomendatsii-dlia-rozrobnykiv-korystuvachiv-i-pravovlasnykiv-kontentu>.

3. Муравська Ю., Сліпченко Т. Правове регулювання штучного інтелекту в Україні та світі. *Актуальні проблеми правознавства*, №1, June 2024, pp. 188-95, <https://doi.org/10.35774/>.

4. Регулювання штучного інтелекту в Україні: Біла книга. Міністерство цифрової трансформації України URL: <https://ai.thedigital.gov.ua/news/Regulating%20Artificial%20Intelligence%20in%20Ukraine:%20Presenting%20the%20White%20Paper>

*Науковий керівник – проф. Данкевич А.Є.*

## **ПРАВОВІ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ**

**Сологуб М.П.**

*Національний університет харчових технологій*

Створення підприємства в сучасній Україні є багатовимірним процесом, який поєднує правові, економічні, інституційні та управлінські аспекти. Ефективність започаткування бізнесу визначається ступенем нормативної визначеності, стабільністю економічного середовища, доступом до ресурсів, технологічним рівнем, а також якістю взаємодії підприємця з державними інституціями. В умовах цифровізації економіки, трансформації ринку праці та інтеграції України до європейського економічного простору ці аспекти набувають особливої актуальності.

Правові засади створення підприємства в Україні регулюються низкою нормативно-правових актів, серед яких ключову роль відіграють Цивільний кодекс, закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань». У сучасних умовах процедура реєстрації бізнесу є спрощеною та значною мірою цифровізованою: підприємець може зареєструвати ФОП або юридичну особу онлайн через портал «Дія». Це знижує адміністративні бар'єри та дозволяє швидше розпочати господарську діяльність [1, 3].

Сучасне бізнес-середовище в Україні характеризується поєднанням сприятливих можливостей та значних викликів. З одного боку, впровадження електронних сервісів, розширення програм фінансової підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема грантів «Робота» та кредитів за програмою 5-7-9%, стимулюють підприємницьку активність. Активно розвиваються сектори ІТ, електронної комерції, логістики та креативної індустрії. З іншого боку, воєнні дії

створюють підвищений рівень ризику, що впливає на інвестиційний клімат, логістичні можливості та стабільність ринку праці [2].

Важливим аспектом є вибір організаційно-правової форми підприємства – ФОП, ТОВ чи АТ. Цей вибір визначає податкове навантаження, порядок ведення бухгалтерського обліку, рівень відповідальності та можливість залучення інвестицій. Спрощена система оподаткування забезпечує менше регуляторне навантаження для малого бізнесу, але має певні обмеження щодо обсягів діяльності та взаємодії з великими компаніями. Натомість загальна система оподаткування є більш складною, але відкриває доступ до податкового кредиту з ПДВ та співпраці з великими ринковими гравцями.

Для глибшого аналізу стану підприємницького середовища доцільно враховувати такі показники, як рівень легкості ведення бізнесу, доступ до фінансування, кількість новостворених підприємств, інвестиційну динаміку, стан ринку праці та рівень регуляторного тиску. Особливу увагу варто приділяти судовій системі та захисту прав власності, адже ці фактори визначають рівень довіри інвесторів та стабільність бізнес-процесів [4].

Шляхи підвищення ефективності створення та розвитку підприємств в Україні передбачають комплекс заходів, серед яких ключовими є:

1. Удосконалення правового середовища, зокрема подальша дерегуляція та спрощення дозвільних процедур.
2. Розвиток цифрових сервісів, що забезпечують швидку взаємодію між бізнесом і державою.
3. Створення сприятливого інвестиційного клімату, гарантії захисту прав власності та підвищення прозорості регуляторної системи.
4. Підтримка інноваційних підприємств і стартапів, розвиток технопарків та бізнес-інкубаторів.
5. Поглиблення інтеграції в європейський економічний простір, що сприятиме розширенню ринків збуту та запровадженню сучасних стандартів управління.

Отже, правові та економічні аспекти створення підприємства в сучасній Україні формують складну, але перспективну систему можливостей для розвитку бізнесу. Підвищення ефективності регуляторної політики, цифровізація процесів, державна підтримка та інтеграція з європейським ринком здатні забезпечити стійке розширення підприємницького сектору, підвищити інвестиційну привабливість та сприяти економічному зростанню країни.

#### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>
2. Міністерство економіки України. Програми підтримки підприємництва («ЄРобота», 5-7-9%, грантові програми) <https://www.me.gov.ua>
3. Портал «Дія». Електронні послуги для підприємців (реєстрація ФОП/ТОВ, зміни даних, ліцензії) <https://diia.gov.ua/services>

4. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність і макроекономічні тенденції <https://bank.gov.ua>

*Науковий керівник – доц. Левченко Ю.Г.*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ВИРОБНИЦТВА АЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ У СФЕРІ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Страшинська Л.В., докт. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

23 листопада 2023 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо спрощення умов виробництва дистилятів суб'єктами малого підприємництва, який підготувало Мінагрополітики, щоб стимулювати розвиток та легалізацію малого підприємництва у сфері виробництва спиртових дистилятів та спиртних напоїв. Також Закон був доопрацьований у Комітеті Верховної Ради України з питань фінансів, податкової та митної політики.

В основних положеннях закону передбачено:

– визначити, що малими виробниками дистилятів є суб'єкти господарювання, які виробляють спиртові дистиляти на обладнанні, виробничі потужності якого на перевищують 20 000 декалітрів у перерахунку на 100-відсотковий спирт за календарний рік, та спиртні напої із використанням спиртових дистилятів виключно власного виробництва (непридбаних), з подальшим їх розливанням у споживчу тару та реалізацією об'ємом не більше 10 000 декалітрів за календарний рік;

– встановити вимоги до матеріально-технічної бази малих виробників дистилятів;

– щоб отримати ліцензію на виробництво, потрібно подавати зареєстровану в Держпродспоживслужбі декларацію про відповідність вимог матеріально-технічної бази замість атестата виробництва (процедура платна);

– зменшити вартість ліцензії на гуртову торгівлю спиртними напоями для малих виробників дистилятів (з 500 тис. грн до 30 тис. грн);

– дозволити використовувати всі спиртові дистиляти, вироблені із сільськогосподарської продукції, для виробництва алкогольних напоїв;

– надати право малим виробникам дистилятів подавати звіт про обсяги виробленої та реалізованої продукції щоквартально (замість щомісяця) та зменшити штраф за неподання або неправильне подання такої звітності (із 17500 до 1020 грн);

– уніфікувати визначення термінів «спирт етиловий», «спиртовий дистилят».

Продовженням розвитку малого підприємництва у сфері виробництва алкогольних напоїв є підписаний Президентом України Закон України від 18 червня 2024 року №3817-IX «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального», підготовленого Комітетом Верховної Ради України з питань фінансів, податкової та митної політики спільно з бізнесом та зацікавленими органами виконавчої влади, у тому числі Мінагрополітики, в якому доопрацьовано положення, які регламентують функціонування малих виробників виноробної продукції, малих виробників дистилатів та малих виробників пива.

В будь-якому випадку, зазначені законодавчі ініціативи – це початок розвитку крафтового сегмента спиртних напоїв в Україні, якого не було або який функціонував у тіні через складну регуляторну базу, а також можливість створити власну справу та переробити сільськогосподарську продукцію, зі збутом якої наразі є певні проблеми, у продукцію з доданою вартістю, яка матиме попит як на внутрішньому ринку, так і в інших країнах.

Крім цього, це дає підґрунтя для розвитку спиртних напоїв з особливими властивостями та характеристиками, які можуть бути зареєстрованими як географічні зазначення і стати візитівкою нашої країни та стимулювати розвиток гастротуризму в Україні. Наразі законодавче підґрунтя готове. Це розроблений Мінагрополітики євроінтеграційний Закон України «Про географічні зазначення спиртних напоїв», яким, зокрема, встановлено основні визначення та поняття, а також вимоги до 44 категорій спиртних напоїв, включаючи визначення сировини, з якої вони виробляються.

Наукове видання

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ТА ПЕРЕРОБНОЇ  
ГАЛУЗЕЙ АПК**

Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції

20-21 листопада 2025 р.

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

*Видання подається в авторській редакції*