НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ (м. Київ)
Факультет аграрного менеджменту
(кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту)
Гуманітарно - педагогічний факультет
(кафедри соціальної роботи та реабілітації)
WSHIU Academy of Applied Sciences (Poland)
Purdue University (USA)
Fater Academy of India (India)
ГО «Міжнародна фундація науковців та освітян»
ГО «Інститут молоді»

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

X МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, АСПІРАНТІВ І МОЛОДИХ ВЧЕНИХ «РОЛЬ МОЛОДІ У РОЗВИТКУ АПК УКРАЇНИ»



16-17 вересня 2026 р.

м. Київ, Україна

Роль молоді у розвитку АПК України. Збірник матеріалів X міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти, аспірантів і молодих вчених (16-17 вересня 2026 р.). Київ: НУБіП України, 2026. 181 с. PDF-формат; мережеве видання; інституційний репозитарій.

Рекомендовано до друку Вченою Радою факультету аграрного менеджменту (протокол № 3 від 15 жовтня 2026 року)

Збірник укладено за матеріалами X міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів і молодих вчених «Роль молоді у розвитку АПК України». Наповнення рубрик синхронізовано з основними напрямами роботи конференції.

Видання розраховано на науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

The collection has been compiled based on the materials of the 10th International Scientific and Practical Conference of Higher Education Students, Postgraduates and Young Scientists «The Role of Youth in the Development of the Agro-Industrial Complex of Ukraine». The content of the sections is synchronized with the main areas of the conference. The publication is intended for researchers, educators, and higher education students.

Редакційна колегія:

Шинкарук Л.В., д. екон. наук, проф., член-кореспондент НАН України (голова); Дєліні М.М., д. екон. наук, професор; Прушківська Е. В., д. екон. наук, професор; Власенко Т.О, к. екон. наук, доцент; Алексеєва К.А., к.наук з держ. упр., доцент; Гаврилюк В.П. к.екон. наук, доцент; Лобунець Т.В., к. екон. наук, доцент; Суханова А.В. к. екон. наук, доцент, Чемодуров О.М., к. екон. наук, доцент Мовчун С.В., к.екон.наук; Голєва М.С.,PhD, асистент; Кендус Д.І., асистент.

Тези доповідей подано в авторській редакції.
Автори відповідають за достовірність викладеного матеріалу,
за правильне цитування джерел, посилання на них та інших відомостей.
Передруковувати опубліковані в збірнику матеріали
дозволяється тільки за згодою авторів

© НУБіП України,
2026 © Автори, 2026

ЗМІСТ

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 1.
ІНВЕСТИЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА АПК

Алексеєва К. А., Цикунов В.В. **ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ЯК ФАКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ** 7

Браславська І. А. **СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ТРЕНДИ ТА ЇХ РОЛЬ В РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ** 12

Буба Д. С. **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА** 15

Бузаєва А. А. **ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КВІТКОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ** 19

Дєліні О. С. **РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ТОВАРІВ В ТОВАРНІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА** 23

Ільїна О. В. **ВПЛИВ ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНОСТІ ТА ЕКОЛОГІЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА РОЗВИТОК ДИЛЕРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ** 26

Коломієць О. М., Алексеєва К.А. **НАПРЯМИ ВПЛИВУ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ НА РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ** 30

Кусакова Ю. О., Заболотня А.С. **ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: МОЖЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ** 33

Лобунець Т. В. **ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ** 37

Мовчун С. В. **ЕКОЛОГІЗАЦІЯ АПК: ЗЕЛЕНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА** 42

Мовчун С. В., Лахтіонова Д. Є. **ОСНОВНІ ФАКТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ** 47

Недодара І. С. **ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ KANBAN ДЛЯ СИНХРОНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНИХ ПОТОКІВ У ВИРОБНИЦТВІ** 51

Павловська О. Ю. **ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ** 54

Погнерибко В. С. **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ** 59

Приймаченко А. Р. **РОЛЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА АДАПТАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ** 62

Присяжнюк Б. М. **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ** 66

Солодюк Д. О. **МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ** 71

Чемодуров О. М. **ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ МОЛОДІ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ** 74

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 2.
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СВІТОВОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ТА РОЛЬ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Алексеєва К. А. **ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ** 77

Власенко Т. О. **ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: РОЛЬ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ** 81

Кендус Д. І. **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ** 84

Ковальчук О. М. **РАЦІОНАЛЬНЕ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: МІСЦЕ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ** 88

Лобунець Т. В., Яценко Ю. Ю. **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ КВІТКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ** 91

Мовчун С. В., Ковалюк А. С. **РОЛЬ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СВІТОВОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ** 95

Сидоренко О. М., Пащенко О. В. **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ЛАНЦЮГАХ** 98

Степаньков Р. С. **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ** 101

Суханова А. В. **ВПЛИВ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ НА ГЛОБАЛЬНІ ПРОДОВОЛЬЧІ РИНКИ ТА ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ** 104

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 3.
ПРАКТИКИ ЄС В РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ МОЛОДІ

Ivanova L. L. **EUROPEAN PRACTICES FOR SUPPORTING THE SOCIO-ECONOMIC INTEGRATION OF YOUTH IN THE LABOR MARKET** 109

Будзяк А. Л. **ПРАКТИКИ ЄС У ЗАЛУЧЕННІ МОЛОДІ ДО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ** 113

Гаврилюк В. П. **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ МОЛОДІ** 118

Гузенко Ю .А. **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЄС ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ МОЛОДІ У ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ** 122

Гусак Д. А. **РОЗВИТОК АГРАРНОГО ЕКСПОРТУ ДО ЄС ЯК НАПРЯМ РОЗШИРЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ МОЛОДІ В УКРАЇНІ** 127

Дєліні М. М. **ПИТАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ** 132

Колісніченко П., Чуницька І. **МОЛОДІЖНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ АПК УКРАЇНИ** 135

С'єдіна Д. А. **ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО РОЗВИТКУ СТІЙКИХ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ** 139

Шинкарук О. В. **ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ МОЛОДІ: ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ** 144

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 4.
МОЛОДІ НАУКОВЦІ – СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ

Галанін А. А., Григоренко Т. В. **СОЦІАЛЬНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ПІДЛІТКІВ У КОНТЕКСТІ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ МЕДІА** 147

Голєва М. С. **ПРОЄКТНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МОЛОДІ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО ТА ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ** 152

Григоренко Т. В., Гузанова К. В. **ПРОГРАМА ПРОФІЛАКТИКИ ТА КОРЕКЦІЇ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ БАТЬКІВ ІЗ СІМЕЙ У СКЛАДНИХ ЖИТТЄВИХ ОБСТАВИНАХ** 155

Карпань Ю. Ю., Осадченко І. І. **ВІДНОВЛЕННЯ ПСИХОЕМОЦІЙНОГО** 160

СТАНУ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ЗВО ЗАСОБАМИ ШОКОЛАДОТЕРАПІЇ

Левичева К. Д., Григоренко Т.В. **АРТКОУЧИНГ ЯК МЕТОД СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ** 165

Лук'яненко О. В. **АНАЛІЗ СТАНУ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ** 170

Маммадов Е. Р.О. **СУЧАСНІ ПЕРЕДУМОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ** 173

Рибалка Д. С. **ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ** 176

Руда В. С. **ВОЛОНТЕРСТВО МОЛОДІ ЯК РЕСУРС СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ ВРАЗЛИВИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ** 179

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 1.
ІНВЕСТИЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА АПК

УДК 338.24

Алексеєва К. А., *д.е.н., доцент*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Цикунов В. В., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ЯК ФАКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна кардинально змінила економічну сутність енергетичної безпеки аграрного сектору, якщо в довоєнний період вона переважно розглядалася крізь призму технологічної надійності та оптимізації собівартості продукції, то у нинішніх реаліях визначає здатність підприємства підтримувати безперервність виробництва, виконувати договірні зобов'язання та обслуговувати залучений капітал. Результати загальнонаціонального опитування Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН – FAO (Food and Agriculture Organization), яке охопило 2 612 агропідприємств у 23 регіонах України, свідчать, що в IV кварталі 2024 року з аварійними або плановими відключеннями електроенергії зіштовхнулися 81 % суб'єктів господарювання, що призвело до додаткових втрат, операційних збоїв та значного зростання операційних витрат (OPEX - Operating Expenses) [1]. Це означає, що енергетичний ризик вже переріс у інвестиційний та операційний ризик.

Масштаб проблеми негативного впливу підтверджує П'ята швидка оцінка завданої шкоди та потреб у відновленні України (RDNA5): станом на 31 грудня 2025 року прямі збитки енергетичного сектору досягли 24,8 млрд дол. США, загальні економічні втрати до 88,2 млрд дол. США, а потреби у відновленні вже

сягають 90,6 млрд дол. США. При цьому сукупні втрати сільського господарства оцінюються у 78,0 млрд дол. США, а спроможність залучення капіталу в АПК прямо залежить від того, наскільки відбувається відновлення критичної енергетичної інфраструктури [2].

Виходячи з цього, під інвестиційною стійкістю сільськогосподарського підприємства потрібно розуміти його спроможність підтримувати безперервність виробничих процесів за несприятливих зовнішніх факторів, зберігати операційну стабільність, наявність грошового потоку для фінансування поточної діяльності та боргових зобов'язань, а також реалізовувати інвестиційну програму без знецінення капіталу. На відміну від інвестиційної привабливості, яка характеризує потенційні переваги об'єкта для інвестора, інвестиційна стійкість відображає здатність наявної бізнес-моделі витримувати тиск та відновлювати зростання [5]. У такій ситуації енергетична безпека перетворюється із технічної характеристики на повноцінну складову інвестиційної стійкості.

Розглядаючи методично, оцінку енергетичного фактору доцільно вбудовувати в інвестиційний аналіз шляхом стрес-моделювання та стрес-тестування. Для базового, середнього та критичного сценаріїв необхідно визначати такі параметри:

- тривалість і періодичність обмежень електропостачання;
- запас палива або електроенергії;
- величину критичного та пікового навантаження;
- доступність власної та резервної потужності;
- час переходу в автономний (ізольований від мереж) режим;
- вартість недовідпущеної чи недовиробленої енергії (VOLL - Value of Lost Load);
- прямі збитки від псування сировини/продукції та недоотримання маржинального доходу;
- втрати на перезапуску технологічних ліній.

Коригування грошових потоків (Cash Flows) має включатися до розрахунків чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), строку

окупності (PP) та коефіцієнта покриття боргових зобов'язань (DSCR). Такий підхід запобігає невірному висновку щодо низької ефективності резервної або місцевої генерації, коли в розрахунку враховується лише економія на купівлі енергії, але не враховуються втрати від зупинок та простоїв.

Систематизувати аналітичні показники пропонується за чотирма блоками: надійність, автономність, економічна результативність та можливість адаптуватись. У таблиці 1 подано матрицю інвестиційних рішень та факторів їхнього впливу на енергетичну стійкість сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 1

Інвестиційні рішення та критерії їх впливу на енергетичну стійкість

Напрям	Інвестиційне рішення	Ризик, що знижується	Критерій результативності
Критичне резервування	Резервні генератори, автоматичне введення резерву, запас палива	Повна зупинка критичних процесів	Частка покриття критичного навантаження, час запуску
Розподілена генерація	Когенерація, біогаз, біомаса, СЕС (сонячна електростанція) з керованим споживанням	Залежність від одного джерела та цінові коливання	Коефіцієнт автономності, собівартість 1 кВт/год/Гкал
Накопичення енергії	BESS (Battery Energy Storage System) або теплові акумулятори у складі гібридної системи	Короткочасні перерви, пікові навантаження, нестабільність режиму	Час безперервного живлення, зменшення пікової потужності
Енергоефективність	Модернізація електроприводів, теплових мереж, холодопостачання	Зростання питомих витрат і дефіцит доступної потужності	Питоме споживання, скорочення OPEX та викидів
Цифрове управління	АСУ (автоматизована система управління) енергоспоживання, прогнозування, керування навантаженням	Повільна реакція та неоптимальний розподіл ресурсів	Час реакції, точність прогнозу, обсяг керованого навантаження

Ключовими показниками є: частка критичного навантаження, що забезпечене автономними джерелами; очікувані години простою; вартість енергозабезпечення за різними варіантами; частка енерговитрат у собівартості; мінімізація втрат; мінімізація часу відновлення; диверсифікація енергоносіїв та

наявність автоматизованого енергоменеджменту. Їх потрібно розраховувати з урахуванням технологічного та енергетичного профілів підприємства.

Пріоритетність конкретної конфігурації визначається профілем навантаження та сировинною базою суб'єкта АПК. Встановлення СЕС без накопичувачів BESS не є запорукою енергонезалежності; дизельна генерація посилює паливну та логістичну залежність; біогазова когенерація вимагає стабільності сировинного потоку; економічна доцільність BESS залежить від циклічності використання й швидкості деградації ключового обладнання. Отже, порівняння варіантів має базуватися на показнику повної вартості життєвого циклу, а не лише на початкових капітальних витратах (CAPEX).

Розвиток розподіленої генерації, біоенергетики та локальних розумних мереж узгоджується із глобальними рекомендаціями Міжнародного енергетичного агентства IEA (International Energy Agency) щодо розбудови децентралізованої енергетичної системи України [3]. Ухвалення Національного плану дій з відновлюваної енергетики до 2030 року також передбачає розширення використання відновлюваних джерел, зокрема біоенергетики, що створює нормативні передумови для використання аграрної сировини й відходів як енергетичного ресурсу [4].

Для зовнішнього інвестора чи кредитної установи ефект реалізації таких проєктів проявляється у підвищенні стабільності грошових потоків та нівелюванні ризиків порушення договірних зобов'язань. Це доповнює традиційне оцінювання інвестиційної привабливості, що враховує фінансовий стан, інноваційний потенціал, ризики та перспективи розвитку. Наявність плану енергетичної стабільності й результати моделювання сценаріїв стають доказом керованості інвестиційних ризиків сільськогосподарських підприємств.

Таким чином, енергетична безпека виступає базовим фактором інвестиційної стійкості сільськогосподарського підприємства, який діє через три взаємопов'язані канали: гарантування операційної стабільності, передбачуваної структури витрат та збереження спроможності отримувати стабільний грошовий потік. Практична цінність запропонованого сценарного підходу полягає в інтеграції вартості

відсутності енергопостачання та параметрів відновлення критичних процесів до інвестиційного аналізу. Такий підхід зміщує фокус при обґрунтуванні енергетичних проєктів: від простого, тобто закупівлі обладнання ми переходимо до стратегічного управління ризиками та оптимізації загальної вартості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Impact of the war on agricultural enterprises: findings of a nationwide survey. *Food and Agriculture Organization of the United Nations.* 2025. URL: https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/en/c/1742727/.
2. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. *Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Washington, DC.* 2026. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-02/ukraine-fifth_rapid_damage_and_needs_assessment.pdf.
3. Empowering Ukraine through a decentralised electricity system. *International Energy Agency*. 2024. URL: https://www.iea.org/reports/empowering-ukraine-through-a-decentralised-electricity-system.
4. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 13.08.2024 № 761-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text.
5. Луцій О., Корнійчук Т. Інвестиційна привабливість сільськогосподарських підприємств як передумова реалізації стратегій інноваційного розвитку. *Економічний дискурс.* 2022. Вип. 3 – 4. С. 40 – 49.

УДК 658.8:330.3

Браславська І. А., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Дєліні М. М., *д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ТРЕНДИ ТА ЇХ РОЛЬ В РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Роль маркетингу в розвитку економіки є надзвичайною, так як завдяки ньому забезпечується стале функціонування ринку, виявляються потреби споживачів, формуються тренди, розвивається конкуренція. Всі ці результати впливу маркетингу є важливими, так як завдяки розвитку конкуренції створюються інновації, якісні продукти та послуги, покращується сервіс. Ідентифікація потреб споживачів також є чи не найважливішим результатом маркетингової діяльності, так як одним з проявів соціальної відповідальності підприємництва та ринкової економіки взагалі є орієнтація на потреби споживачів. Також важливою є роль маркетингу в діяльності підприємств, ефективний результат якої впливає й на економіку в цілому. Саме завдяки маркетинговій діяльності на підприємстві створюється ціннісний продукт, який враховує потреби споживачів та забезпечує, водночас, й конкурентні переваги компанії [1]. Це все має позитивний ефект й на економіку в цілому.

Але дослідження даної тематики потребує й розвитку з урахуванням тих змін, які відбуваються в маркетингу в сучасних умовах з урахуванням усіх трансформацій, в тому числі й цифрових.

Науковці виділяють такі основні тренди як персоналізацію, автоматизацію та впровадження ШІ, зростання ролі відеоконтенту, соціальну комерцію, маркетинг впливу, омніканальність, ціннісний маркетинг та сталий розвиток, використання AR/VR-технологій, нові підходи у пошуковому маркетингу, підвищення ролі маркетингової аналітики [2]. Як бачимо, сучасні тренди відрізняються своєю специфікою й враховують розвиток цифрових технологій та й орієнтацію на

інфлюенсерів, зростання цінності самої пропозиції.

З думками науковців збігаються й погляди практиків, які досліджують глобальні маркетингові тренди у найближчі роки. Узагальнимо їхні погляди на рис. 1.

Штучний інтелект і генеративний AI	Імплементується в різні аспекти маркетингової діяльності. Дозволяє як аналізувати дані, так й створювати в подальшому контент.
Омніканальність і "phygital": єдиний досвід онлайн + офлайн	Цілісний доступ до сервісу незалежно від каналу взаємодії. Являє собою інтегровані рішення, де фізична взаємодія поєднується із цифровими рішеннями.
Гіперпесроналізація vs приватність: баланс даних і довіри	Розвиток персоналізації пропозицій, яка досягається за рахунок використання Big Data одночасно породжує питання конфідеційності даних. Це створює важливу ціннісну складову - довіру до компанії.
Клієнтоцентричність: досвід важливіший за ціну	Орієнтація на потреби клієнта у всьому: від зручності сайту до врахування відгуків клієнта, роботи персоналу тощо.
Спільноти навколо брендів і фандоми: сила ком'юніті	Клієнти гуртуються навколо бренду, створюють контент про компанію, радять тощо.
Автентичність і довіра - нова валюта бренду	Для споживачів стає важливим те, наскільки можна довіряти брендам, наскільки вони відповідальні за свої слова та діїї, щирі у комунікації тощо.
Сміливий маркетинг і експерименти замість шаблонів	Нестандартні рекламні кампанії, сміливі та провокатичні ідеї, розрив шаблонів. Це є налідком того, що все складніше стає виділятися компаніям й тоді вони вимушені звертатись до нових рішень. Проте й ці рішення мають бути з урахуванням етичних норм.
Сталий розвиток і соціальна відповідальність	Передбачає активну інтеграцію приниципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в свою виробничу та загальну стратегію компанії. Але ці принципи не мають носити декларативний характер, а саме реалізуватись на практиці.
Еволюція контенту та інфлюенсерів: автентичність замість зірок	Відхід від популярних блогерів й зміщення в бік нішевих лідерів думок та звичайний контент. Краще, коли мікро чи наноінфлюенсер з підписниками від кількох тисяч до десятків тисяч, але ці підпсники є реально залученою та активною авдиторією.
Маркетинг на основі даних	Використання Big Data, прийняття data-driven рішень. Це дозволяє приймати рішення обгрунтовано, а не покладаючись на інтуїцію.

Рисунок 1. Сучасні глобальні маркетингові тренди
Джерело: сформовано авторами на основі [3, 4]

Таким чином, рис. 1 унаочнює основні глобальні маркетингові тренди, які отримують свого розвитку. Як бачимо, значний акцент робиться на персоналізації пропозицій, орієнтації на споживача й ого потреб. Все це підкріплюється використанням новітніх технологій для збору інформації та аналізу отриманих даних. Це сприяє покращенню діяльності компанії, орієнтації на прийняття рішень, спираючись на конкретні дані, та підвищенню прихильності до брендів. Впровадження принципів сталого розвитку та відповідності в виробничі та бізнес-процеси дозволяє підвищити рівень довіри до брендів й, водночас, покращити стан навколишнього середовища, здійснюючи позитивний вплив безпосередньо на екологію країни. Все це обґрунтовує значну роль маркетингу та його сучасних трендів в розвитку економіки країни та важливості врахування сучасних підходів задля підвищення ефективності та результативності маркетингової діяльності.

Список використаних джерел:

1. Калініченко О. Економічна сутність та функціональне значення маркетингу в механізмі управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації.* 2025. №2(37). С. DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-8
2. Кузнєцова К.О. Аналіз сучасних трендів маркетингу. Матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки». 2025 р. (Київ, 26 листопада 2025 року). Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2025. 224 с. С.60-61.
3. 10 глобальних маркетингових трендів 2026 – 2030: важливі уроки для України. Частина 1. Marketing Media Review. URL : https://mmr.ua/longreads/marketyng/10-globalnyh-marketyngovyh-trendiv-20262030-vazhlyvi-uroky-dlya-ukrayiny-chastyna-1/ (дата звернення: 02.09.2026 р.)
4. 10 глобальних маркетингових трендів 2026 – 2030: важливі уроки для України. Частина 2. Marketing Media Review. URL : https://mmr.ua/longreads/marketyng/10-globalnyh-marketyngovyh-trendiv-2026-2030-vazhlyvi-uroky-dlya-ukrayiny-chastyna-2/ (дата звернення: 02.09.2026 р.)

УДК 658.511

***Буба Д. С.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
***Науковий керівник: Шинкарук Л. В.,** д.е.н., професор Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Операційний менеджмент є важливою складовою функціонального менеджменту, оскільки забезпечує проектування, організацію, поточне функціонування та розвиток операційної системи підприємства. Його зміст полягає не лише у контролі виробничих або сервісних операцій, а й у координації ресурсів, процесів, якості, продуктивності та результативності діяльності. У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, обмеженості ресурсів і нестабільного попиту, тому ефективне управління операційною системою стає передумовою стійкого розвитку та конкурентоспроможності [1].

Метою тез є розкриття сутності системного підходу до управління операційною діяльністю підприємства та обґрунтування взаємозв’язку між його ключовими підсистемами. Операційну систему підприємства доцільно розглядати як сукупність взаємопов’язаних підсистем, що перетворюють ресурси на готову продукцію або послуги [1; 4]. До таких підсистем належать переробна підсистема, підсистема забезпечення та підсистема управління. Їх узгоджена взаємодія визначає здатність підприємства досягати операційних цілей, виконувати замовлення споживачів, підтримувати якість і раціонально використовувати ресурси.

Системний підхід в операційному менеджменті передбачає дослідження всіх елементів операційної системи у взаємозв'язку. Окреме покращення одного

процесу не завжди забезпечує загальний результат, якщо воно не погоджене з потужностями, матеріальними ресурсами, персоналом, якістю і потребами споживачів. Саме тому операційний менеджмент має поєднувати стратегічні, тактичні та оперативні рішення. На стратегічному рівні визначаються операційні пріоритети підприємства: витрати, якість, надійність, гнучкість, швидкість виконання замовлень та сервіс [3]. На тактичному й оперативному рівнях ці пріоритети перетворюються на плани виробництва, графіки, методи організації процесів, норми запасів і показники контролю.

Важливе місце в операційному менеджменті займає операційна стратегія. Вона є сукупністю управлінських рішень щодо використання ресурсів підприємства для підтримки його довгострокової конкурентної позиції [4]. Операційна стратегія має бути узгоджена із загальною стратегією підприємства та потребами ринку. Наприклад, якщо підприємство конкурує за рахунок швидкості обслуговування, його операційна система повинна мати відповідні потужності, ефективне планування процесів, якісне управління матеріальними ресурсами та надійну систему контролю виконання замовлень.

Основою операційної діяльності є виробничий або сервісний процес. Його раціональна організація передбачає скорочення тривалості виробничого циклу, усунення зайвих операцій, забезпечення ритмічності, пропорційності, безперервності та паралельності процесів [1]. Для підприємства важливо правильно визначити тип виробництва, метод організації основного виробництва, рівень спеціалізації та можливості потокового виконання операцій. У сфері послуг ці положення також зберігають значення, але доповнюються вимогами до швидкості обслуговування, контакту з клієнтом і стабільності сервісу.

Планування та проектування операційного процесу дає змогу заздалегідь визначити послідовність робіт, потребу в ресурсах, часові обмеження та можливі ризики. У цьому контексті важливим є проектний підхід, який використовується під час створення нових продуктів, модернізації процесів, впровадження технологій або зміни організації виробництва. Методи сітьового планування дають можливість визначати критичні роботи, контролювати строки виконання та

раціонально розподіляти ресурси між етапами проекту [4].

Окремим напрямом операційного менеджменту є управління матеріальними ресурсами і запасами. Запаси забезпечують безперервність виробництва та збуту, але одночасно потребують витрат на зберігання і можуть приховувати недоліки організації процесів. Тому підприємство має підтримувати такий рівень запасів, який забезпечує стабільність операцій без надмірного відволікання оборотних коштів. До основних систем управління матеріальним потоком належать виштовхуючі та витягуючі системи, концепція «точно в термін», системи з фіксованим розміром замовлення, з фіксованою періодичністю, «максимум-мінімум», а також MRP для залежного попиту [3].

Не менш важливою складовою є управління якістю. Якість у сучасному операційному менеджменті розглядається не лише як відповідність технічним вимогам, а й як здатність продукції або послуги задовольняти очікування споживача. Система якості охоплює планування якості, контроль, інформаційне забезпечення, мотивацію персоналу, прийняття рішень на основі фактів і постійне вдосконалення. Базові принципи менеджменту якості, зокрема орієнтація на замовника, лідерство, залучення працівників, процесний підхід і системний підхід до управління, безпосередньо пов'язані з результативністю операційної системи [5].

Завершальним елементом системного управління є оцінювання результативності операційної діяльності. Результативність не можна вимірювати одним показником, оскільки операційна система одночасно має забезпечувати дієвість, економічність, якість, продуктивність, своєчасність, інноваційність і належну якість трудового життя [2]. Продуктивність відображає співвідношення результату і витрачених ресурсів, але вона має оцінюватися разом із якістю та здатністю підприємства виконувати потрібну роботу у визначені строки. Тому управління продуктивністю включає вимірювання, оцінювання, планування заходів підвищення, реалізацію змін і повторний контроль результатів.

Практичне значення системного підходу полягає в тому, що він дозволяє уникати фрагментарного управління. Підприємство не може окремо оптимізувати

запаси, якість, виробничий процес або продуктивність без урахування впливу цих рішень на всю операційну систему. Наприклад, надмірне скорочення запасів може зменшити витрати, але підвищити ризик зупинки процесу; прискорення виконання замовлень може погіршити якість, якщо не забезпечено відповідні потужності; зростання продуктивності може бути нестійким без мотивації персоналу та належної організації праці [2; 3].

Операційний менеджмент є комплексною системою управління, що поєднує операційну стратегію, організацію процесів, управління матеріальними ресурсами, якістю і результативністю. Ефективність підприємства залежить від здатності менеджменту узгодити потреби споживачів, можливості операційної системи та ресурсні обмеження. Саме системний підхід дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, стабільність операцій, раціональне використання ресурсів і постійне вдосконалення діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013.

2. Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Крашевська Т. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 26. С. 90–95. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287413

3. Slack N., Brandon-Jones A. Operations Management. 10th ed. Harlow: Pearson, 2022.

4. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th ed. Pearson, 2020.

5. ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary.

УДК 005.8:004

***Бузаєва А. А.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Науковий керівник: Прушківська Е. В.**,*
д. е. н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КВІТКОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний квітковий бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, швидкої зміни споживчих потреб та активного розвитку онлайн-торгівлі. Особливістю цієї сфери є робота зі продукцією, що потребує оперативного управління запасами, чіткого планування закупівель, швидкого опрацювання замовлень та постійної взаємодії з клієнтами. За таких умов традиційні методи організації діяльності не завжди забезпечують необхідну швидкість прийняття управлінських рішень. Тому актуальним напрямом розвитку квіткових підприємств є діджиталізація проєктного управління та оптимізація на її основі ключових бізнес-процесів.

Діджиталізацію проєктного управління доцільно розглядати як використання цифрових технологій на різних етапах планування, організації, реалізації та контролю проєктів. Для квіткового підприємства це особливо важливо, оскільки його діяльність об'єднує одночасно закупівлю продукції, управління запасами, створення флористичних композицій, продаж, маркетинг, доставку та комунікацію з клієнтами. Від узгодженості цих процесів безпосередньо залежить якість обслуговування та фінансовий результат підприємства.

Метою оптимізації бізнес-процесів є скорочення зайвих операцій, раціональне використання ресурсів, зменшення витрат і часу виконання замовлення, а також підвищення якості управлінських рішень. У квітковому бізнесі значний потенціал для такої оптимізації мають процеси прийому замовлень,

управління клієнтською базою, контролю товарних залишків, організації доставки, маркетингової діяльності та аналізу продажів.

Одним із напрямів цифрової трансформації може бути формування єдиної системи онлайн-продажів, яка поєднує Instagram-магазин, Telegram-бот, вебсторінку, CRM-систему, онлайн-оплату та сервіси доставки. Instagram виконує функції візуальної презентації продукції та залучення клієнтів, тоді як Telegram-бот дає можливість частково автоматизувати прийом замовлень і комунікацію з покупцями. CRM-система забезпечує систематизацію інформації про клієнтів і замовлення, а використання онлайн-платежів та цифрових сервісів доставки скорочує тривалість операційного циклу [1; 2].

Особливо важливою для квіткових підприємств є оптимізація управління товарними запасами. Квіти мають обмежений термін реалізації, тому надлишкові закупівлі призводять до списання продукції та прямих фінансових втрат. Використання цифрового обліку продажів і залишків дозволяє накопичувати інформацію про структуру попиту та використовувати її під час планування наступних закупівель. Це створює можливість точніше формувати асортимент, оперативніше реагувати на зміну попиту та зменшувати втрати від нереалізованої продукції [3].

Реалізацію проєкту розвитку квіткового підприємства доцільно поділити на окремі роботи та етапи за допомогою WBS, а їх послідовність і тривалість контролювати за допомогою діаграми Ґанта. Такий підхід дозволяє визначати відповідальних осіб, терміни виконання завдань, необхідні ресурси та взаємозалежність окремих робіт. Поєднання проєктних інструментів із цифровими каналами продажу дозволяють управляти трансформацією підприємства системно, а не впроваджувати окремі технології без узгодження між ними [4].

Оптимізована модель бізнес-процесів квіткового підприємства може бути представлена таким чином: клієнт обирає товар через цифровий канал, оформлює замовлення, інформація про нього надходить до системи управління замовленнями, після чого формується завдання для флориста та організовується оплата і доставка. Після завершення операції інформація про продаж зберігається для подальшого

аналізу. Таким чином, замість декількох відокремлених операцій формується єдиний інформаційний потік, який поєднує клієнта, працівників підприємства та управлінську систему.

Практична реалізація такого підходу особливо актуальна для невеликих квіткових підприємств, де керівник часто одночасно виконує декілька управлінських функцій. Автоматизація частини інформаційних та операційних процесів зменшує обсяг рутинної роботи, підвищує прозорість виконання завдань і створює більше можливостей для стратегічного управління підприємством.

Водночас діджиталізація потребує початкових інвестицій, навчання персоналу та адаптації існуючих бізнес-процесів. Тому цифрові рішення необхідно впроваджувати не як окремі технології, а як складові єдиного проєкту трансформації підприємства. Важливо попередньо визначити цілі діджиталізації, сформувати перелік робіт, розподілити ресурси та відповідальність, установити терміни виконання й показники, за якими буде оцінюватися отриманий результат [5].

Отже, діджиталізація проєктного управління є перспективним інструментом оптимізації бізнес-процесів квіткових підприємств. Поєднання цифрових каналів продажу, CRM-систем, автоматизації замовлень, обліку запасів та сучасних інструментів проєктного планування дозволяє сформувати більш цілісну систему управління. Практичний результат такої трансформації полягає у скороченні часу обробки замовлень, покращенні взаємодії з клієнтами, більш раціональному управлінні запасами та підвищенні контрольованості виконання проєктних завдань. У перспективі це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та масштабування квіткових підприємств.

Список використаних джерел:

1. Бутко М. П., Соломаха І. В. Становлення вітчизняного ринку флористичної продукції в умовах євроінтеграції : монографія. Чернігів : Чернігівський національний технологічний університет, 2017. 320 с. URL:

https://ir.stu.cn.ua/items/9d3526d7-bed1-4bfe-99a5-53a4fe00800b

2. Семковська Л. О. Функціонування бізнесу сфери послуг: факторний аналіз ефективності бізнес-процесів. 2020. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/80133/1/Semkovska_bak_rob.pdf

3. Колесніков А. Ринок квіткової продукції: теоретичні та методологічні аспекти. Економічний дискурс. 2024. № 1–2. С. 26–34. URL: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-3

4. Маматова Л. Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. Підприємництво і торгівля. 2021. № 30. С. 44–47. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07

5. Бланк І. О., Гуляєва Н. М., Вавдійчик І. М. Інвестиційний менеджмент : підручник. Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2023. 504 с. URL: https://doi.org/10.31617/p.knute.2023-244

УДК 658.62:001.895

Дєліні О. С., *здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Дєліні М. М., *д.е.н., професор,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ТОВАРІВ В ТОВАРНІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Важливість теми дослідження обґрунтовується значенням, яке наразі мають інновації в діяльності підприємства як в виробничому процесі, так й управлінському. Інновації дають можливість отримати конкурентні переваги компанії та покращити свої позиції на ринку. Інноваційні товари узагальнено можна охарактеризувати як нові товари (нові як для самого підприємства, так й взагалі), а також як такі, що є відмінними від подібних товарів та ін. [1]. Важливо розуміти, що інноваційним цей товар може бути для конкретного підприємства, не набуваючи такої характеристики для іншого. Тобто, це може бути як об'єктивна, так й суб'єктивна характеристика. Але в будь-якому випадку ці товари відіграють значну роль в товарній політиці підприємства, створюючи підґрунтя для набуття конкурентних переваг.

Товарну політику визначають як систему рішень, спрямованих на розвиток підприємства за рахунок формування та управління номенклатури товарів, їхнім позиціонуванням, основними характеристиками та етапом життєвого циклу [2]. Також Оксентюк Б. А. Зазначає, що товар наразі не є чисто матеріальною одиницею, а виступає набором цінностей для споживача., включаючи функціональні, емоційні та сервісні компоненти [2]. В такому випадку, створюючи інноваційні товари, товарна політика підприємства оволодіває новими ціннісними пропозиціями, які дозволяють підвищити імідж компанії, забезпечити якісну продукцію та привернути увагу потенційного споживача.

Але, маємо зауважити, що виробництво інноваційних товарів, за думкою вчених, є достатньо ризикованим [3]. Це можна обґрунтувати тим, що не можна

спрогнозувати вірно поведінку споживачів й підприємство може зіштовхнутись із комерційними ризиками. В такому випадку при розробці інноваційного товару необхідним є всебічний аналіз потреб споживачів та змін на ринку продукції. Це надасть змогу більш відповідно до реальних вимог розробити товар та його впровадити на ринку.

Ґрунтуючись на пропозиціях науковців щодо інноваційних рішень та відповідних їхніх проявах, можемо звернути увагу на основні моменти щодо створення інноваційних товарів. По-перше, завдяки інноваційним товарам відбувається розширення асортименту підприємства, що сприяє задоволенню потреб споживачів та більш якісно дозволяє реалізувати товарну політику підприємства. Імплементація технологічних змін в процес виробництва продукції дозволяє створити інноваційний товар, який забезпечить його високу якість та створить передумови для зміцнення конкурентних позицій на ринку. Важливим проявом інноваційності товарів є орієнтацію на виробництво екологічних продуктів, тобто виробництво яких є екологічно відповідальним та сприяє збереженню навколишнього середовища. Наявність таких товарів в товарній політиці підприємства позитивно впливає на екологічну свідомість громадян та формує позитивний імідж даного підприємства [4]. Водночас включення інноваційних товарів до товарної політики підприємства має ґрунтуватися на узгодженні інноваційних рішень із загальними цілями його діяльності та потребами цільового ринку. Сам факт новизни товару не гарантує його комерційного успіху, якщо запропоновані характеристики не створюють додаткової цінності для споживача. Тому важливого значення набувають оцінювання ринкових перспектив інноваційного товару, визначення його місця в товарному асортименті та своєчасне коригування відповідних маркетингових рішень. Такий підхід дозволяє розглядати інноваційні товари не лише як результат інноваційної діяльності, а і як інструмент реалізації товарної політики підприємства.

Тобто, роль інноваційних товарів в товарній політиці підприємства є значною, так як вони дозволяють покращити якість виробленої продукції чи послуги, орієнтуватись на потреби споживача, забезпечити сталий розвиток та захист

навколишнього середовища тощо. Завдяки таким товарам в товарній політиці підприємства розширюється номенклатура конкурентоспроможних товарів, які є передумовою зміцнення ринкових позицій підприємства, приваблення споживачів та розвитку репутаційного капіталу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кириченко А.В., Березовська Л.О. Інноваційні товари як основа інноваційного підприємництва. *Економіка та суспільство.*2021. Вип. 29. DOI. : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-10

2. Оксентюк Б. А. Роль інновацій у товарній політиці підприємства. Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції „Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації“, Тернопіль, 4-5 грудня 2025 року. 2025. С. 146–147.

3. Чернявська М.К. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* 2017. Випуск 1(7). С. 102-107.

4. Холодний Г. О., Холодна Ю.Є. Інновації в товарній політиці: вплив на маркетингові стратегії та конкурентоспроможність. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-12

УДК 338.43:339.564

***Ільїна О. В.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Науковий керівник: Прушківська Е. В.**,*
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ВПЛИВ ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНОСТІ ТА ЕКОЛОГІЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА РОЗВИТОК ДИЛЕРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Розвиток електромобільності є одним із ключових напрямів трансформації сучасного автомобільного ринку. Посилення екологічних вимог, розвиток технологій акумуляторних батарей, зміна споживчих уподобань і прагнення до зменшення витрат на експлуатацію автомобілів сприяють поширенню електричного транспорту. Для дилерського автомобільного бізнесу України ці процеси створюють нові можливості для розвитку, водночас вимагаючи перегляду асортиментної, маркетингової та сервісної політики підприємств.

Мета дослідження – визначити основні тенденції розвитку електромобільності в Україні та оцінити їхній вплив на конкурентоспроможність, організацію продажів і післяпродажне обслуговування дилерських автомобільних підприємств.

Електромобільність передбачає використання транспортних засобів з електричними силовими установками, розвиток зарядної інфраструктури та впровадження технологій, спрямованих на зниження негативного впливу транспорту на навколишнє середовище. Її поширення змінює структуру автомобільного ринку та формує нові вимоги до діяльності офіційних дилерських центрів.

За даними Інституту досліджень авторинку, 2025 рік став рекордним для українського сегмента електромобілів. Протягом року автопарк поповнився приблизно 22,8 тис. нових легкових електромобілів, що на 122,9 % більше, ніж у

2024 році. Кількість імпортованих уживаних електромобілів становила 84,4 тис. одиниць, збільшившись на 104,7 %. Крім того, на внутрішньому ринку було укладено 35,8 тис. угод купівлі-продажу електромобілів, що на 38 % перевищило показник попереднього року. Така динаміка свідчить про значний інтерес споживачів до електротранспорту, особливо до автомобілів із пробігом.

Водночас статистика 2026 року демонструє суттєву зміну ринкової ситуації. За даними асоціації «Укравтопром», у першому півріччі 2026 року український автопарк поповнився 15,2 тис. електромобілів, що приблизно вдвічі менше, ніж за аналогічний період 2025 року. Реєстрації легкових електромобілів скоротилися на 53 %, до 14,4 тис. одиниць, а кількість зареєстрованих комерційних електромобілів зменшилася на 17 %, до 817 одиниць. Одним із важливих чинників такої динаміки стало завершення періоду пільгового оподаткування імпорту електромобілів без ПДВ наприкінці 2025 року. Водночас на показники впливають зміни цін, перенесення попиту між періодами та загальна економічна ситуація.

Дані за вересень 2026 року також підтверджують зміну структури попиту на нові автомобілі. Частка електромобілів у сегменті нових легкових авто знизилася до 9,2 % порівняно з 33 % у вересні 2025 року. Натомість частка гібридних автомобілів становила 31 %. Це вказує на те, що в умовах нестабільного попиту гібридні моделі можуть бути важливим напрямом диверсифікації асортименту дилерських підприємств.

Вплив електромобільності на дилерський бізнес проявляється насамперед у зміні структури продажів. Дилерські центри мають розширювати пропозицію електромобілів і гібридів, забезпечувати професійне консультування покупців щодо запасу ходу, способів заряджання, терміну служби акумуляторів і вартості володіння автомобілем. Важливого значення набуває розвиток програм трейд-ін, кредитування, лізингу та гарантійних послуг, які знижують фінансові бар’єри для потенційних покупців.

Другим напрямом змін є трансформація післяпродажного обслуговування. Електромобілі потребують спеціалізованого діагностичного обладнання, підготовленого персоналу та дотримання вимог безпеки під час роботи з

високовольтними системами. Дилерські підприємства можуть розвивати діагностику акумуляторів, програмне обслуговування, ремонт електричних компонентів і консультації щодо зарядної інфраструктури. Водночас скорочення потреби в окремих традиційних сервісних операціях зумовлює необхідність перегляду структури сервісних доходів.

Третім напрямом є цифровізація діяльності дилерських підприємств. Онлайн-каталоги, дистанційне консультування, цифрові інструменти оцінювання вартості автомобіля та прозоре інформування про стан акумулятора сприяють підвищенню довіри покупців. Партнерство з операторами зарядних станцій, фінансовими установами й постачальниками зарядного обладнання дає змогу створювати комплексні пропозиції для клієнтів.

Попри значні перспективи, розвиток електромобільності супроводжується певними ризиками. До них належать висока вартість спеціалізованого обладнання, потреба в навчанні працівників, залежність від імпорту, коливання залишкової вартості автомобілів і нерівномірна доступність зарядної інфраструктури. Додатковим викликом є конкуренція з незалежними імпортерами та онлайн-майданчиками, особливо в сегменті вживаних електромобілів.

Для підвищення конкурентоспроможності українським дилерам доцільно впроваджувати поетапну стратегію адаптації. Вона має включати аналіз локального попиту, оптимізацію модельного ряду, розвиток компетенцій персоналу, модернізацію сервісних центрів, співпрацю з постачальниками зарядного обладнання та використання цифрових каналів продажу. Особливо важливим є врахування змін податкового законодавства й побудова фінансових прогнозів з урахуванням різних сценаріїв розвитку ринку.

Електромобільність та екологічний транспорт є важливими чинниками трансформації дилерського автомобільного бізнесу в Україні. Рекордне зростання ринку у 2025 році та подальше скорочення реєстрацій у 2026 році свідчать про необхідність обережного прогнозування попиту й гнучкого управління товарними запасами. Перспективи розвитку дилерських підприємств пов’язані з диверсифікацією асортименту, розвитком сервісних компетенцій, цифровізацією

продажів і формуванням партнерств у сфері зарядної інфраструктури. Успішна адаптація до нових ринкових умов сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств і поступовому формуванню більш екологічно орієнтованого автомобільного ринку України.

Список використаних джерел:

1. Інститут досліджень авторинку. Ринок електромобілів в Україні: підсумки 2025 року. 09.01.2026. URL: https://eauto.org.ua/news/975-rinok-elektromobiliv-v-ukrajini-pidsumki-2025-roku (дата звернення: 12.10.2026).
2. Інтерфакс-Україна. Попит на електромобілі в Україні за 6 міс. скоротився удвічі – «Укравтопром». 09.07.2026. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1183565.html (дата звернення: 12.10.2026).
3. Інтерфакс-Україна. Частка електромобілів на ринку нових легкових авто у вересні скоротилась у 3,6 раза – «Укравтопром». 07.10.2026. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1215730-amp.html (дата звернення: 12.10.2026).
4. International Energy Agency. Global EV Outlook 2025. Paris: IEA, 2025. URL: https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025 (дата звернення: 12.10.2026).

УДК 339.727.22:338.43(477)

Коломієць О. М*., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Алексеєва К. А.,
д.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

НАПРЯМИ ВПЛИВУ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ НА РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Аграрний сектор України забезпечує продовольство, зайнятість у сільській місцевості та значну частину експортних надходжень. У 2025 році аграрний експорт становив 22,6 млрд дол. США, або близько 56 % загального експорту [1]. За даними Держмитслужби, товарний експорт дорівнював 40,3 млрд дол. США [2], а, отже, частка аграрної продукції становила 56,1 %, що підтверджує наведене співвідношення.

Іноземні інвестиції часто розглядаються як прямі іноземні інвестиції або транскордонні вкладення для встановлення контролю над підприємством через участь у капіталі. При цьому ознакою безпосереднього впливу вважається частка, яка дорівнює або перевищує 10 % [3]. Гранти, міжнародна допомога, державні й звичайні банківські позики та портфельні вкладення не можуть вважатися іноземними інвестиціями, хоча внутрішньогрупові кредити між прямим інвестором і підприємством безумовно належать до категорії прямого інвестування належать[3].

У грудні 2025 року Світовим банком, Європейською Комісією та ООН спільно з Урядом України було підготовлено так звану «Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment» (RDNA5) - п’яту спільну швидку оцінку шкоди та потреб України за період з лютого 2022 р. до 31 грудня 2025 р. У даному документі «шкода» визначена як вартість пошкоджених фізичних активів, «втрати» - це зміни економічних потоків, а «потреби» - вартість відновлення з урахуванням модернізації. При цьому потреби не дорівнюють сумі шкоди та втрат [4]. Для аграрного сектору показники становлять 12,1; 78,0 і 55,5 млрд дол. США відповідно

[4]. Такі показники визначають масштаб необхідного відновлення, але не є показником потреби саме в іноземних інвестиціях. Водночас, саме інвестиції за різними напрямками можуть стати основою відновлення економіки України в цілому та аграрного сектору, зокрема.

Нами систематизовано можливі прямі іноземні інвестиції за перспективними напрямками їх використання в аграрному секторі. (Рис. 1.)

ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ В АГРАРНИЙ СЕКТОР	
1. КАПІТАЛЬНО-ВІДТВОРЮВАЛЬНІ відновлення й оновлення активів	2. ТЕХНОЛОГІЧНО-ІННОВАЦІЙНІ технології та управлінські практики
3. СТРУКТУРНО-ПЕРЕРОБНІ зростання доданої вартості	4. РИНКОВО-ІНТЕГРАЦІЙНІ доступ до міжнародних ринків
5. СОЦІАЛЬНО-ТЕРИТОРІАЛЬНІ зайнятість і розвиток сільських територій	

Рис. 1. Напрями впливу іноземних інвестицій у розвитку аграрного сектору України

Джерело: розроблено автором

Згідно даної класифікації, капітально-відтворювальний напрям охоплює фінансування техніки, сховищ, переробних підприємств, локальної енергогенерації та логістики, що відновлює виробничий потенціал. Технологічно-інноваційний напрям передбачає точне землеробство, автоматизацію, цифровий моніторинг, ресурсоефективне обладнання й сучасне управління. Стратегічний інвестор прискорює передачу рішень, які підприємству складно впровадити самостійно. Що стосується структурно-переробного напряму, то він означає перехід від експорту сировини до продукції з вищою доданою вартістю, тобто харчових продуктів, олій і білків, кормів, біоматеріалів, біогазу та біометану. Це розширює внутрішні виробничі зв’язки. Важливе значення має ринково-інтеграційний напрям, який реалізується через міжнародні мережі постачання, сертифікацію та вимоги до якості й простежуваності, полегшуючи вихід готової продукції на зовнішні ринки. Також потрібно згадати соціально-територіальний напрям, який виявляється у створенні робочих місць, розвитку компетентностей і попиті на місцеві послуги. Тут ключове значення має залучення фермерів і малих підприємств як

постачальників, їх навчання та гарантовані канали збуту поширюють ефект інвестицій на громади.

Запропонована схема показує, що ефект для відновлення аграрного сектору України від іноземних інвестицій утворюється поєднанням оновлення активів, передачі технологій, структурних змін і поширення результатів на суміжні підприємства та громади. Вкладення, що поєднують переробку, логістику, стандарти якості та зв'язки з місцевими постачальниками, дають більший мультиплікативний результат, ніж ізольоване нарощування сировинних потужностей.

Отже, іноземні інвестиції впливають на розвиток аграрного сектору України за п'ятьма взаємопов'язаними напрямами: оновлюють виробничі активи, впроваджують технології, розвивають переробку, відкривають зовнішні ринки й підтримують зайнятість у сільській місцевості. Сукупний ефект цих змін визначається насамперед спрямованістю вкладень, а не лише їхнім обсягом.

Список використаних джерел:

1. Тарас Висоцький: Аграрний експорт України - ринок ЄС залишається ключовим, але географія поставок розширюється. Міністерство економіки та довкілля України. 05.02.2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/2cf3fa5e-c23b-4aea-bc79-fa9fb9dea631 (дата звернення: 17.09.2026).

2. За 12 місяців 2025 року товарообіг України склав $125,1 млрд. Державна митна служба України. 12.01.2026. URL: https://customs.gov.ua/news/novini-20/post/za-12-misiatsiv-2025-roku-tovaroobig-ukrayini-sklav-1251-mlrd-2598 (дата звернення: 17.09.2026).

3. Методологічний коментар до статистики прямих інвестицій. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FDI_methodological_notes.pdf (дата звернення: 17.09.2026).

4. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 - December 2025 / World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. 2026. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395 (дата звернення: 17.09.2026).

УДК 338.436(477):338.246.88]:[339.727.22+339.92(477:4)]

Кусакова Ю. О., *к.е.н., доцент,*
Запорізький національний університет,
Заболотня А. С., *здобувачка першого*
(бакалаврського) рівня вищої освіти
Запорізький національний університет,
(м. Запоріжжя, Україна)

ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: МОЖЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Агропромисловий комплекс (АПК) є стратегічним сектором економіки України, який забезпечує продовольчу безпеку країни, формує левову частку експортних валютних надходжень і забезпечує зайнятість у сільській місцевості. В умовах повномасштабної агресії рф агросектор зазнав високих руйнувань: знищено техніку, елеватори, пошкоджено портову інфраструктуру, заміновано значні площі сільськогосподарських угідь та порушено усталені логістичні ланцюги.

Повноцінне відновлення та модернізація АПК потребують залучення капіталу, обсяги якого значно перевищують поточні можливості державного бюджету та приватного сектору. Особливої актуальності набуває розробка та впровадження дієвих інвестиційних механізмів, що спираються на інструменти міжнародного фінансування, такі як: кредитні гарантії, пільгові позики, гранти, а також узгоджуються з інтеграцією України до Спільної аграрної політики (САП) Європейського Союзу.

Метою дослідження є обґрунтування науково-практичних засад формування та реалізації ефективних інвестиційних механізмів відновлення та модернізації агропромислового комплексу (АПК) України на основі залучення інструментів міжнародного фінансування та інституційної гармонізації із вимогами Спільної аграрної політики ЄС.

Сучасний стан агропромислового сектору України характеризується високим рівнем воєнно-політичних ризиків, дефіцитом власного обігового капіталу агровиробників та суттєвими структурними диспропорціями. Згідно з аналітичними оцінками KSE Institute і Міністерства аграрної політики та

продовольства України:

- Непрямі фінансові втрати АПК, тобто упущена виручка, зростання логістичних витрат, падіння врожайності за чотири виробничі цикли сягають 81,9 млрд дол., а втрати доданої вартості — 33,5 млрд дол. [3].
- Прямі збитки майна, техніки, елеваторних потужностей, тваринництва та портової інфраструктури перевищують 10,3 млрд дол. [1].
- Потреба в інвестиціях на гуманітарне розмінування сільськогосподарських земель оцінюється у 24,6 млрд дол. [4].
- Обсяг інвестиційного потенціалу програм ЄС: у межах чотирирічної програми Ukraine Facility (50 млрд євро) створено інвестиційну складову Ukraine Investment Framework (UIF) обсягом 9,5 млрд євро (7,8 млрд євро гарантій та 1,7 млрд євро змішаного фінансування), яка покликана мобілізувати до 25,2 млрд євро приватних і публічних інвестицій [5].

Ключові структурні зміни в АПК полягають у вимушеній переорієнтації з експорту сировини на розвиток продукції з високою доданою вартістю, децентралізації енергозабезпечення підприємств та трансформації логістичних ланцюгів.

Головними обмеженнями для залучення приватного капіталу є високі відсоткові ставки та вартість капіталу. Облікова ставка НБУ з 18.09.2026 р. становить 16% річних, а середня вартість нових комерційних гривневих кредитів для бізнесу коливається в межах 15% – 18% річних. Для зниження ціни запозичень у межах Ukraine Facility передбачено спеціальний механізм покриття відсотків за пільговими запозиченнями.

Також проблемною виявляється обмеженість комерційного банківського кредитування в прифронтових областях, оскільки комерційні банки відносять ці території до зон найвищого ризику через загрозу втрати заставного майна. Діючими прикладами розв'язання цієї проблеми є:

- Гарантійний механізм ЄС та польського банку BGK для «КредоБанку», тобто надання портфельних гарантій для покриття ризиків кредитування ММСП у зонах поблизу лінії фронту (переважно в агросекторі);

- Програма ЄБРР та ЄС «Відновлення українських МСП» (RSF), тобто надання 41 млн євро гарантій покриття перших втрат від ЄС для залучення понад 135 млн євро кредитів агровиробникам [6];
- Спеціальні умови програми «5-7-9%»: зниження компенсаційної ставки до 1–3% та збільшення покриття за державними гарантіями до 80% для прифронтових бізнесів.

Окремої уваги потребують загроза повторних руйнувань та жорсткі вимоги європейського екологічного законодавства (European Green Deal), зокрема: у обов'язковому впровадженні екологічної, соціальної та управлінської звітності; протидії знелісненню і незаконній вирубці лісів; обов'язковому переході до циркулярної економіки та переробки агровідходів.

У результаті дослідження встановлено, що визначальними чинниками успішної відбудови АПК є швидкість залучення міжнародних гарантійних інструментів, зниження вартості запозичень для фермерських господарств та гармонізація українського аграрного законодавства із нормами *acquis communautaire* ЄС.

Для забезпечення сталого відновлення сектору запропоновано реалізувати такі конкретні заходи:

1. Поєднати гарантії *Ukraine Investment Framework (UIF)*, *MIGA* та *DFC* із національною програмою пільгового кредитування «5-7-9%» для зниження воєнного ризику банків при кредитуванні агропідприємств у регіонах ризикованого землеробства.
2. Запровадити цільові грантові програми та інвестиційні субсидії для агропідприємств, які впроваджують технології глибокої переробки, біоенергетики та відповідають екологічним вимогам *European Green Deal*.
3. Створити Національне платіжне агентство (за аналогом *Paying Agencies* в ЄС) та Інтегровану систему адміністрування та контролю (*IACS*) для прозорого розподілу прямих виплат та екологічних субсидій після вступу до ЄС.
4. Впровадити спеціальні кредитні лінії ЄБРР та IFC для оснащення елеваторів, переробних цехів і тваринницьких комплексів автономними джерелами генерації (сонячні електростанції, когенераційні установки).

5. Оновити інфраструктуру щодо захисту врожаїв від неконтрольованих пожеж (у т.ч. через «прильоти» безпілотників).

Відновлення агропромислового комплексу України в умовах триваючих воєнних викликів вимагає відходу від традиційної сировинної моделі та переходу до високоефективного, екологічно орієнтованого агровиробництва.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих інвестиційних механізмів та інструментів деризикування Міністерством економіки, Міністерством аграрної політики та продовольства України, а також міжнародними фінансовими організаціями при формуванні секторальних програм відбудови та підготовці АПК України до інтеграції в Єдиний ринок ЄС.

Список використаних джерел:

1. Огляд збитків та втрат в АПК України. KSE Institute, Міністерство аграрної політики та продовольства України. Київ. URL: https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/

2. План для Ukraine Facility: Бачення, стратегія та економічні реформи на 2024–2027 роки. Міністерство економіки України. Київ, 2024. 280 с. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/

3. Непрямі втрати агросектора внаслідок війни оцінюються у майже $82 млрд. *AgroTimes*. 2026. URL: https://agrotimes.ua/agromarket/nepryami-vtraty-agrosektora-vnaslidok-vijny-oczinyuyutsya-u-majzhe-82-mlrd/

4. Непрямі втрати економіки України оцінюються у $1,7 трлн втраченого виторгу до кінця 2026 року. KSE Institute. 2026. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/nepryami-vtrati-ekonomiki-ukrayini-otsinyuyutsya-u-1-7-trln-vtrachenogo-vitorgu-do-kintsya-2026-roku-kse-institute/

5. ЄС затвердив новий пакет інвестицій на €1,5 млрд для підтримки відновлення, реконструкції та модернізації України. Міністерство економіки України. 2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/dac35def-de98-4bc7-8aad-5b8414d504e4

6. ЄБРР та ЄС запускають нову програму підтримки приватного сектору України / Делегація Європейського Союзу в Україні. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/

УДК 005.8:631.1

Лобунець Т. В., *к.е.н., доцент*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Аграрний сектор України відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, експортного потенціалу та соціально-економічного розвитку держави. Водночас сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності та необхідністю одночасного вирішення завдань збереження поточної виробничої діяльності, відновлення пошкоджених активів, технологічної модернізації, підвищення ефективності використання ресурсів і формування довгострокової конкурентоспроможності. За оцінкою Міністерства економіки та довкілля України, прямі фізичні збитки українського агросектору внаслідок російської агресії станом на червень 2026 р. перевищили 11 млрд. дол. США. При цьому суттєвими залишаються непрямі втрати, пов’язані з порушенням логістики, скороченням посівних площ, недоотриманими доходами та втратою кваліфікованих кадрів [1]. Отже, перед аграрними підприємствами постає завдання не лише підтримувати безперервність операційної діяльності, а й забезпечувати розвиток в умовах обмеженості фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Відповідно, традиційного підходу, за якого управлінські рішення переважно орієнтовані на поточні виробничі завдання, недостатньо. Необхідним є перехід до управління розвитком на основі чітко визначених цілей, строків, ресурсів, відповідальності та очікуваних результатів.

Актуальність такого переходу підтверджується і сучасними напрямами державної аграрної політики. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року орієнтована, зокрема, на підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, розвиток сталого виробництва, інтеграцію до європейського економічного простору, зміцнення

продовольчої безпеки та розвиток сільських територій [2]. Урядовий операційний план реалізації Стратегії на 2025–2027 рр. також передбачає заходи, пов'язані з довгостроковою продовольчою безпекою, захистом довкілля, адаптацією до зміни клімату та зміцненням соціально-економічної структури сільських територій [3]. Таким чином, розвиток аграрних підприємств дедалі більше пов'язується не з окремими управлінськими рішеннями, а з реалізацією системи взаємопов'язаних стратегічних завдань.

Одним із перспективних інструментів такого управління є проєктний підхід, сутність якого полягає в організації діяльності підприємства навколо конкретних цілей та результатів, що мають визначені строки, ресурси, відповідальних виконавців і критерії оцінювання. На відміну від управління окремим проєктом, проєктний підхід передбачає інтеграцію проєктної діяльності в загальну систему управління підприємством. У цьому випадку проєкт стає не самоціллю, а інструментом реалізації стратегії розвитку.

Для аграрного підприємства проєктний підхід доцільно розглядати як послідовний управлінський процес: *визначення стратегічних цілей → виявлення проблем і можливостей → формування проєктних ідей → оцінювання та відбір проєктів → формування портфеля → мобілізація ресурсів → реалізація → моніторинг → оцінювання результатів.* Така послідовність дозволяє поєднати стратегічне бачення керівництва з конкретними управлінськими діями та забезпечити відповідність проєктів реальним потребам підприємства.

Особливого значення в цьому контексті набуває формування портфеля проєктів аграрного підприємства. Підприємство, як правило, одночасно стикається з необхідністю оновлення техніки, цифровізації виробництва, розвитку переробки, енергетичної модернізації, відновлення інфраструктури, підвищення продуктивності праці, освоєння нових ринків та адаптації до кліматичних змін. Реалізація всіх можливих ініціатив одночасно неможлива через обмеженість ресурсів. Тому управлінське завдання полягає не лише у формуванні окремих проєктів, а у визначенні їх оптимального поєднання.

Проєктний портфель має формуватися відповідно до стратегічних

пріоритетів підприємства та передбачати ранжування проєктів за такими критеріями, як очікуваний економічний ефект, обсяг необхідних інвестицій, строк окупності, ресурсна забезпеченість, рівень ризику, технологічна та стратегічна значущість, можливість залучення зовнішнього фінансування, а також соціальний та екологічний ефект. Такий підхід дає змогу перейти від реалізації окремих несистемних ініціатив до збалансованого управління сукупністю проєктів, орієнтованих на досягнення спільних цілей підприємства.

Практична значущість такого підходу особливо очевидна з огляду на структуру інвестиційної діяльності. За офіційними статистичними даними, у 2025 р. у структурі капітальних інвестицій значну частку становили інвестиції в матеріальні активи, зокрема машини, обладнання та інвентар, інженерні споруди й нежитлові будівлі [4]. Для аграрних підприємств це означає необхідність не лише здійснювати капіталовкладення, а й управляти ними як комплексними інвестиційними проєктами – із визначенням цілей, бюджету, строків, ризиків та очікуваних результатів.

Не менш важливим є питання ресурсного забезпечення проєктів. В умовах обмежених власних ресурсів аграрні підприємства потребують диверсифікації джерел фінансування. Серед них можуть бути власні кошти підприємства, банківські кредити, лізинг, гранти, державні програми підтримки, міжнародна технічна допомога, кошти міжнародних фінансових організацій, приватні інвестиції та партнерські механізми. Офіційна статистика засвідчує, що власні кошти підприємств залишаються важливим джерелом фінансування капітальних інвестицій. Водночас структура джерел фінансування свідчить про наявність можливостей для залучення кредитних та інших зовнішніх ресурсів [5]. Саме тому проєктний підхід має розглядатися і як інструмент підвищення фінансової спроможності підприємства. Якісно сформований проєкт із чітко визначеними цілями, бюджетом, бізнес-моделлю, ризиками та показниками результативності є основою для обґрунтування потреби у фінансуванні перед банками, інвесторами, донорами чи іншими партнерами.

Специфіка аграрного виробництва зумовлює підвищену увагу до управління

проєктними ризиками. На результативність аграрних проєктів впливають ряд факторів, зокрема: природно-кліматичні умови, воєнні ризики, пошкодження виробничої та логістичної інфраструктури, зміни цін на продукцію та ресурси, валютні коливання, дефіцит кадрів, перебої з енергопостачанням, технологічні та фінансові ризики. Тому ризик-менеджмент має бути інтегрованим у всі етапи життєвого циклу проєкту – від його ініціювання до завершення та оцінювання результатів. Важливою особливістю проєктного підходу є можливість заздалегідь визначити ризики та сформувати сценарії реагування. Таким чином, проєктне управління дозволяє не усунути невизначеність, а зробити її керованою.

Результатом застосування проєктного підходу має бути не саме виконання проєкту чи освоєння інвестиційних коштів, а конкретний ефект для підприємства. До основних результатів можна віднести зниження собівартості виробництва, підвищення продуктивності праці та використання земельних ресурсів, скорочення енергетичних витрат, зменшення виробничих втрат, збільшення доданої вартості, диверсифікацію джерел доходу, розширення каналів збуту, підвищення якості продукції та зміцнення фінансової стійкості.

Перспективним напрямом є формування на аграрних підприємствах проєктної компетентності як складової загальної управлінської спроможності. Йдеться про підготовку фахівців, здатних не лише здійснювати операційне управління виробництвом, а й формувати проєктні команди, управляти бюджетами, ризиками та комунікаціями, здійснювати пошук фінансування й оцінювати результати проєктів. Для великих аграрних підприємств доцільним може бути створення окремих проєктних офісів, тоді як для середніх і малих підприємств – визначення відповідальних проєктних менеджерів або формування тимчасових міжфункціональних команд.

Подальше поширення цифрових технологій створює додаткові можливості для розвитку проєктного управління. Використання цифрових платформ, систем управління завданнями, аналітичних панелей, технологій точного землеробства та інструментів штучного інтелекту може підвищити якість планування, контролю ресурсів, прогнозування ризиків і прийняття управлінських рішень. Водночас

цифровізація має розглядатися не як окремий технологічний проєкт, а як складова трансформації системи управління підприємством.

Таким чином, проєктний підхід в управлінні розвитком аграрних підприємств України доцільно розглядати як механізм поєднання стратегічних цілей, інвестиційних рішень, ресурсного забезпечення та конкретних результатів діяльності. Його застосування дозволяє структурувати процес розвитку підприємства, визначати пріоритетні напрями інвестування, формувати збалансований портфель проєктів, диверсифікувати джерела фінансування та системно управляти ризиками.

Список використаних джерел:

1. Висоцький Т. Прямі збитки українського агросектору через російську агресію перевищили $11 млрд. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 15.06.2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/b8f7a873-c1ea-4eeb-9200-978ee50c26fc.
2. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p.
3. Уряд удосконалив план заходів Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 20.08.2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?id=7d6ae5c8-f1cd-47b5-8c77-f5b1e0a5bcee.
4. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності у січні–грудні 2025 року. URL: https://www.zt.ukrstat.gov.ua/StatInfo/kapinvest/invest_kv.htm.
5. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування у 2025 році. URL: https://zt.ukrstat.gov.ua/StatInfo/kapinvest/2025/kapinfink_kv_Ipiv25.htm.

УДК 631.11:330.322

Мовчун С. В., *к.е.н.,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ АПК: ЗЕЛЕНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Традиційна модель аграрного господарювання, орієнтована переважно на збільшення обсягів виробництва, потребує трансформації на засадах ресурсоефективності, екологічної відповідальності та довгострокової економічної стійкості. Для України, аграрний сектор є важливою складовою національної економіки, продовольчої безпеки, експортного потенціалу та розвитку сільських територій. Наслідки повномасштабної війни посилили потребу у відновленні виробничих потужностей, сільськогосподарської інфраструктури й земельних ресурсів. Водночас відбудова аграрного виробництва створює можливість для впровадження сучасних технологій, енергоефективного обладнання, відновлюваних джерел енергії та природоорієнтованих практик.

Важливим інструментом такої трансформації є зелені інвестиції, які забезпечують фінансове підґрунтя для екологічної модернізації аграрних підприємств. Екологізацію агропромислового комплексу доцільно розглядати як системний процес інтеграції екологічних принципів у виробничу, інвестиційну, технологічну та управлінську діяльність аграрних підприємств. [4].

На відміну від традиційних капіталовкладень, результативність зелених інвестицій з одного боку повинна оцінюватися за обсягом отриманого прибутку, строком окупності та приростом продуктивності, а з другого – за екологічними та соціальними ефектами. Такий підхід відповідає концепції сталого розвитку, яка передбачає узгодження економічних інтересів підприємств із необхідністю збереження природних ресурсів і підвищення добробуту суспільства, а також ураховує вимоги Таксономії ЄС.

Основними напрямами зеленого інвестування в агропромисловому

комплексі є впровадження технологій точного землеробства, модернізація сільськогосподарської техніки, розвиток відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності виробничих об’єктів, удосконалення систем зрошення, відновлення родючості ґрунтів, розвиток органічного виробництва та перероблення органічних відходів. Окрему перспективу становлять біоенергетичні проєкти, що передбачають використання побічної продукції рослинництва і тваринництва для виробництва енергії за умови дотримання екологічних вимог і забезпечення раціонального використання біомаси.

Використання цифрових технологій у рослинництві дає змогу оптимізувати внесення добрив і засобів захисту рослин, скорочувати витрати пального та зменшувати навантаження на ґрунтові й водні ресурси. Інвестиції в енергоефективне обладнання та сонячні електростанції для власного споживання можуть знизити залежність підприємств від зовнішніх енергопостачальників. Разом з цим упровадження ґрунтозахисних технологій, сівозмін, покривних культур і відновлення полезахисних лісосмуг сприяють збереженню родючості ґрунтів і підвищенню стійкості виробництва до кліматичних ризиків [3, 4].

Однак, екологічна доцільність технології сама по собі не гарантує її впровадження. Для аграрного підприємства принципове значення мають обсяг початкових інвестицій, доступність кредитних ресурсів, тривалість окупності, сезонність грошових потоків, цінові коливання та невизначеність виробничих результатів. Тому ефективна екологізація АПК потребує створення багатокомпонентного фінансового механізму, здатного поєднувати приватні інвестиції з державними, міжнародними та іншими джерелами фінансування. Водночас вагому роль у цьому питанні відіграє держава, без підтримки якої подальший розвиток і функціонування зеленого фінансування, неможливо. Насамперед, це стосується державно-приватного партнерства, яке може застосовуватися для реалізації проєктів зі спільним економічним та екологічним ефектом.

Для підвищення результативності інвестиційної політики запропоновано сформувати механізм зеленого фінансування АПК ураховуючи п’ять

взаємопов’язаних складових: стратегічне визначення пріоритетів, диверсифікація джерел фінансування, зниження інвестиційних ризиків, екологічний моніторинг та оцінювання фактичних результатів із гармонійним поєднанням визначення взаємозв’язків джерел фінансування (рис. 1). На першому етапі необхідно визначити потреби підприємств і відбирати проєкти з урахуванням їхнього економічного потенціалу та екологічної значущості. На другому – сформувати оптимальну структуру фінансування, поєднуючи власні кошти, кредити, гранти та інші доступні інструменти. На третьому – забезпечити управління фінансовими, технологічними, кліматичними та ринковими ризиками. На завершальному – оцінити досягнуті результати й забезпечити прозорість використання фінансових ресурсів.

Основними компонентами фінансування зелених інвестицій в АПК є власні кошти аграрних підприємств, банківські кредити, гранти, змішане фінансування, яке передбачає державну фінансову підтримку, ресурси міжнародних фінансових організацій, кошти інституційних інвесторів і фінансування в межах партнерських проєктів. Кожне із цих джерел має специфічні переваги й обмеження, що зумовлює необхідність їх комплексного використання відповідно до зазначених вище етапів. Так, власні кошти підприємств забезпечують фінансову автономію та зменшують залежність від зовнішніх кредиторів. Банківське кредитування дає змогу здійснювати масштабніші інвестиційні проєкти. Грантове фінансування є важливим інструментом реалізації проєктів, які мають виражений суспільний або екологічний ефект.

Змішане фінансування (blended finance) передбачає поєднання комерційного капіталу з пільговими фінансовими ресурсами, грантами, гарантіями або іншими інструментами підтримки. Важливу роль у мобілізації капіталу також відіграють зелені облігації. В Україні нормативно законодавчі акти для розвитку цього фінансового інструменту закріплено, Законом України № 738-IX від 19 червня 2020 року та розпорядженням Кабінету Міністрів України № 175-р від 23 лютого 2022 року, яким схвалено Концепцію запровадження та розвитку ринку зелених облігацій [1; 2].

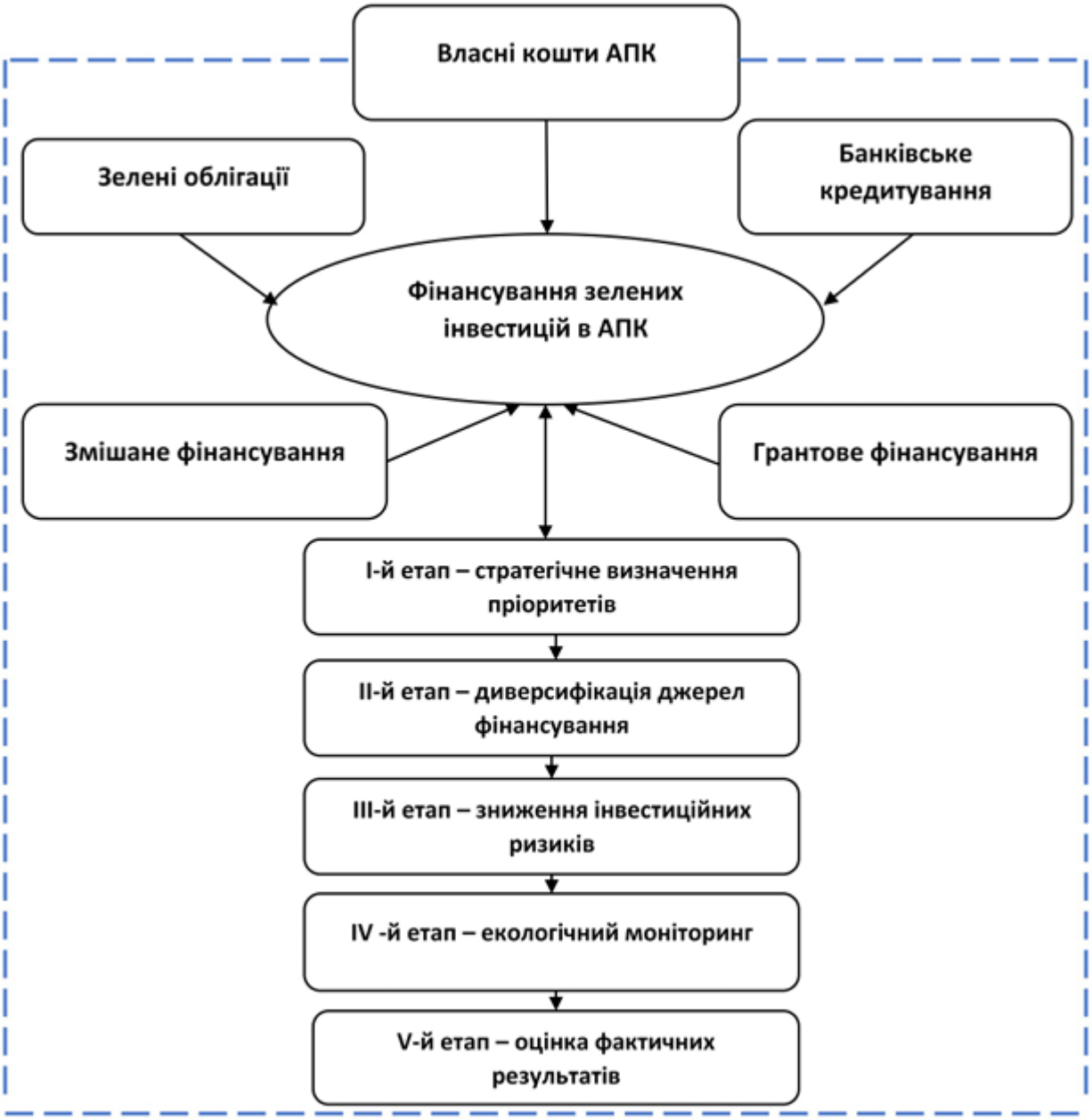


Рис. 1. П'ятикомпонентний механізм фінансування зелених інвестицій в АПК

Джерело: розроблено автором

Водночас Європейський досвід акцентує увагу на важливості системного поєднання фінансових стимулів із вимогами до екологічних результатів аграрного виробництва. У межах Спільної аграрної політики Європейського Союзу на 2023–2027 роки передбачено еко-схеми, які підтримують добровільне впровадження практик, сприятливих для клімату, довкілля та добробуту тварин. Серед можливих напрямів підтримки визначено органічне виробництво, агроекологічні практики, точне землеробство, агролісівництво та вуглецеве землеробство [3; 4].

Екологізація агропромислового комплексу є важливою передумовою переходу до сталого розвитку сільського господарства України. Зелені інвестиції забезпечують фінансову основу для впровадження ресурсозберігальних технологій, розвитку відновлюваної енергетики, збереження земельних і водних ресурсів, зниження екологічних ризиків та підвищення стійкості аграрного виробництва.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів : Закон України від 19.06.2020 № 738-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text
2. Про схвалення Концепції запровадження та розвитку ринку зелених облігацій в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 175-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2022-%D1%80#Text
3. European Commission. Eco-schemes. Agriculture and Rural Development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/eco-schemes_en
4. European Commission. CAP and the environment. Agriculture and Rural Development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/sustainability/environmental-sustainability/cap-and-environment_en

УДК 330.338.2

***Мовчун С. В.**, к.е.н.,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Лахтіонова Д. Є.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ОСНОВНІ ФАКТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ

Інвестиційна привабливість держави є важливою передумовою активізації інвестиційної діяльності та формування умов для довгострокового економічного розвитку будь-якої країни. Для України це питання набуває особливого значення з огляду на наслідки повномасштабної війни, що призвели до пошкодження інфраструктури всієї країни, скорочення ділової активності, обмеженість фінансових ресурсів і підвищення ризиків для суб'єктів господарювання. Адже розвивати бізнес в умовах економічної невизначеності, зруйнованих виробничих потужностей та логістичного сполучення, а також ускладнення кредитування та страхового захисту призвело до скорочення середнього бізнесу, що підриває економіку країни в цілому. В контексті цього відновлення економіки потребує комплексного підходу до подолання зазначених проблем і викликів, спричинених війною.

Повоєнне відновлення економіки України пов'язане з інвестуванням у стійкі підприємства, модернізацію інфраструктури та розвиток виробництв, орієнтованих на створення високої доданої вартості. Розширення експортних можливостей, поглиблення виробничих ланцюгів в аграрному секторі, розвиток екологічно орієнтованої металургії та підтримка інноваційних ІТ-проєктів можуть стати чинниками посилення конкурентоспроможності національної економіки. Зростання інвестиційної активності здатне сприяти створенню робочих місць, підвищенню продуктивності праці та поліпшенню соціально-економічних умов. Отже, залучення капіталу є одним із важливих напрямів економічної політики України в умовах воєнних викликів і майбутньої відбудови [1].

До початку повномасштабної російської агресії Україна здійснювала заходи, спрямовані на формування сприятливішого середовища для ведення бізнесу та співпраці з іноземними інвесторами. Проте з лютого 2022 року інвестиційна діяльність зіткнулася з додатковими обмеженнями. Серед визначальних стримувальних чинників – загроза фізичної втрати активів, руйнування інфраструктури, нестабільність господарського середовища та зростання невизначеності щодо майбутньої дохідності вкладень. Значний обсяг потреб у відновленні перевищує можливості покриття збитків виключно за рахунок внутрішніх державних ресурсів, що посилює значення міжнародної допомоги та приватного капіталу. Тому поряд із забезпеченням обороноздатності й відновленням територіальної цілісності важливими завданнями держави є відбудова цивільної та критичної інфраструктури, зміцнення довіри інвесторів і вдосконалення механізмів залучення прямих іноземних інвестицій. Це підтверджує актуальність пошуку дієвих інструментів формування інвестиційної привабливості України [1].

Для визначення сутності інвестиційної привабливості необхідно розмежовувати її з поняттям інвестиційного клімату. Інвестиційний клімат відображає сукупність загальних умов функціонування економіки, що впливають на рішення щодо вкладення капіталу. Інвестиційна привабливість, натомість, характеризує оцінку певної країни, регіону або підприємства з позиції конкретного інвестора та його цілей. Тому той самий об’єкт може отримувати різні оцінки залежно від очікуваної прибутковості, ліквідності, прийнятного рівня ризику й стратегічних інтересів потенційних вкладників. Інвестиційну привабливість доцільно розглядати як комплексну характеристику, що поєднує особливості інвестиційного середовища, рівень розвитку інфраструктури, доступність фінансових ресурсів та інші умови, від яких залежать очікувана ефективність інвестицій і ризики їх здійснення [2].

Важливими складовими інвестиційної привабливості є інвестиційний потенціал і ризики. Інвестиційний потенціал охоплює ресурси та можливості країни, регіону або підприємства, використання яких може забезпечувати економічні, соціальні й екологічні результати. До його структурних елементів належать природно-ресурсний, трудовий, виробничий, інноваційний, фінансовий,

інституційний і споживчий потенціали, а також потенціал транспортної та іншої інфраструктури й місткість ринку. На формування інвестиційної привабливості впливають чинники різного рівня: географічне положення, політична та макроекономічна стабільність, забезпеченість ресурсами, платоспроможний попит, стан банківської й кредитно-фінансової системи, якість інституційного забезпечення інвестиційної діяльності. Межі між територіальними рівнями впливу таких чинників є умовними, оскільки їхня дія може одночасно проявлятися на національному, регіональному та локальному рівнях [2].

Державна політика щодо підвищення інвестиційної привабливості України має передусім зосереджуватися на внутрішніх соціально-економічних та інфраструктурних передумовах розвитку. Серед показників, що характеризують відповідне середовище, можна виокремити ВВП на одну особу, обсяг капітальних інвестицій і втрати електроенергії під час транспортування. Важливе значення мають також розширення фінансування наукових досліджень і розробок, стимулювання інноваційної діяльності та зниження безробіття. Поліпшення цих параметрів сприяє зміцненню виробничої бази, підвищенню ефективності використання ресурсів і формуванню передумов для залучення інвестицій. Водночас державні рішення мають враховувати масштаби руйнувань, економічні втрати та обмеженість доступних ресурсів у період війни. Пріоритетного значення набувають обґрунтований розподіл фінансування, відновлення регіонів і критичної інфраструктури, а також узгодження короткострокових безпекових потреб із довгостроковими завданнями економічного розвитку [3].

Таким чином, попри значні безпекові, інституційні та фінансові ризики, Україна зберігає потенційні можливості для нарощування інвестиційної активності.

Список використаних джерел:

1. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 164–170. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/158/159

2. Косач І. А., Лисенко І. В. Фактори впливу на інвестиційну привабливість

України. Проблеми і перспективи економіки та управління. URL: https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/147312/146691

3. Глущенко С. В., Федоренко Н. С. Інвестиційна привабливість України: внутрішні та зовнішні впливи в довоєнний період. Економічна теорія. 2023. № 1. С. 46–57. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/810a7559-6fc2-4d8d-908c-5d7cee7abc17/content

УДК 658.7

***Недодара І. С.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
***Науковий керівник: Шинкарук Л. В.,** д.е.н., професор Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ KANBAN ДЛЯ СИНХРОНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНИХ ПОТОКІВ У ВИРОБНИЦТВІ

В умовах динамічного ринкового середовища та зростання конкуренції між виробничими підприємствами традиційні підходи до управління матеріальними потоками, що ґрунтуються на централізованому «виштовхуванні» продукції, дедалі частіше демонструють операційну неефективність [1].

Наслідками застосування таких моделей стають накопичення запасів незавершеного виробництва, захаращення міжцехових складських приміщень та уповільнення оборотності обігового капіталу підприємства. Окремі дільниці при цьому працюють із перевантаженням, тоді як інші простоюють через незбалансоване забезпечення сировиною. Одним із рішень цієї проблеми в операційному менеджменті є логістична концепція «витягування», що реалізується через систему візуального управління Kanban [2; 5] – японську методологію регулювання матеріальних потоків, яка зміщує акценти планування з прогнозних розрахунків на фактичні потреби кожного наступного технологічного етапу.

Упровадження Kanban передбачає створення механізму взаємодії між робочими центрами, за якого виробництво чи транспортування чергової партії напівфабрикатів дозволяється лише за наявності інформаційного сигналу – картки або її електронного аналога. Актуальність застосування цього інструменту зумовлена потребою вітчизняних виробничих систем у гнучкості, скороченні невиробничих втрат (Muda) та синхронізації руху ресурсів уздовж ланцюга створення цінності без залучення витратних програмних рішень [3].

Механізм функціонування Kanban ґрунтується на фіксації обмеженої

кількості карток, що одночасно перебувають в обігу між суміжними дільницями [5]. Кожна картка (або цифровий запит у корпоративній мережі) містить нормативні дані: найменування деталі, артикул, місткість тари, пункти відправлення й призначення. Коли споживаючий центр вичерпує запас деталей з однієї тари, картка повертається на попередню дільницю та перетворюється на замовлення-наряд на виготовлення визначеної кількості аналогічних компонентів. Це обмежує ризик надвиробництва: попередній цех не виготовляє деталі «про запас» за відсутності вільної картки.

Кількість карток у системі визначає максимальний обсяг незавершеного виробництва, тому менеджмент може свідомо зменшувати їхню кількість, поступово виявляючи приховані проблеми виробничої лінії – від недостатньої кваліфікації персоналу до частих поломок обладнання. У цьому, на нашу думку, і полягає зв’язок Kanban із концепцією безперервного вдосконалення (Kaizen) [4]. Інтеграція Kanban з методом рівномірного розподілу навантаження дозволяє згладжувати коливання попиту через оптимальну змішану послідовність випуску різних моделей продукції на одній лінії, знижуючи ризик виникнення вузьких місць у технологічному потоці.

Практичний ефект від упровадження витягуючої моделі полягає в скороченні обсягів незавершеного виробництва та вивільненні фінансових ресурсів, «заморожених» у напівфабрикатах на складах. Водночас Kanban висуває вимоги до суміжних елементів операційного менеджменту: система погано функціонує в умовах частих аварійних зупинок техніки чи високого рівня браку. Тому її впровадження, як правило, супроводжується заходами загального догляду за обладнанням (TPM) для підтримання його працездатності та інструментами швидкого переналагодження верстатів (SMED) для економічно обґрунтованого випуску дрібних партій [1].

Система Kanban перетворює логістику підприємства з набору розрізнених рішень на візуалізовану, керовану в реальному часі синхронізацію матеріальних потоків за принципами бережливого виробництва. Її впровадження є доцільним кроком для підприємств, що прагнуть побудувати гнучку операційну систему,

здатну виконувати замовлення «точно в строк» і підтримувати конкурентоспроможність за помірних витрат на впровадження.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: підручник. Київ: ЦУЛ, 2013. 532 с.

2. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістичні системи підприємств: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 312 с.

3. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливе виробництво: як позбутися втрат і досягти процвітання вашої компанії. Київ: Наш Формат, 2021. 400 с.

4. Gitlow H. S. A Guide to Lean Six Sigma Management Skills. Boca Raton: Auerbach Publications, 2009.

5. Kanban Just-in-Time at Toyota: Management Begins at the Workplace / Japan Management Association. Cambridge, MA: Productivity Press, 1989. 191 p.

УДК 338.2

Павловська О. Ю., *здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Запорізький національний університет
Науковий керівник: Селіщева А. В*., д. е. н., професор,*
Запорізький національний університет
(м. Запоріжжя, Україна)

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

В умовах дії воєнного стану питання сталого розвитку сільських територій в Україні є все більш актуальним, тому що агарний сектор є ключовим в економіці та має значний потенціал для подальшого розвитку у післявоєнному періоді. Складність трансформаційних процесів у сільському господарстві, виклики післявоєнного відновлення, інтеграція екологічних стандартів ЄС та зростаючі вимоги до стійкості аграрного виробництва обумовлюють необхідність поглибленого аналізу інвестиційної привабливості агропромислового комплексу в контексті концепції сталого розвитку. Постійні зміни на міжнародних ринках обумовлюють необхідність підвищення ефективності інвестиційного потенціалу агропромислового комплексу України.

Інвестиційна привабливість в сучасних умовах є ключовим фактором для розвитку економічних систем та залучення капіталу. Ця концепція включає в себе не лише матеріальні показники, але й комплексний аналіз теоретичних аспектів, які визначають ступінь привабливості інвестиційного середовища.

Процес євроінтеграції вимагає від України не тільки відповідати вимогам європейських стандартів щодо якості продукції, а й адаптувати свою інвестиційну політику до вимог сталого розвитку, що передбачає як залучення внутрішніх, так і міжнародних інвестицій, що в свою чергу потребує оптимізації політики управління інвестиційним потенціалом аграрних підприємств

Інвестиційний потенціал агропромислового комплексу України (АПК) представляє собою сукупність ресурсів, можливостей та переваг галузі, які здатні забезпечити прибуткове вкладення капіталу задля отримання економічного чи соціального ефекту.

Ключовими складовими інвестиційного потенціалу агропромислового комплексу України є:

- природно-ресурсна база: родючі чорноземи, сприятливий клімат та водні ресурси для вирощування зернових, олійних та інших культур;
- виробничі потужності: землі сільськогосподарського призначення, інфраструктура зберігання (елеватори) та переробна промисловість;
- експортна орієнтація: високий попит на українську аграрну продукцію на світових ринках, що гарантує валютні надходження.

У післявоєнний період Україна має не лише відновити агровиробництво, а й посилити інституційну спроможність, екологічну відповідальність і прозорість задля зміцнення позицій на міжнародних ринках. Інтеграція сталого розвитку в інвестиційну політику сприятиме залученню довгострокового капіталу, зростанню продуктивності та реалізації глобальних цілей сталого розвитку. Формування позитивного міжнародного іміджу українського АПК, заснованого на конкретних досягненнях у сфері сталості, є необхідною умовою для поглиблення економічної співпраці та перетворення України на надійного інвестиційного партнера.

Питання про вкладення інвестицій у сільське господарство є головним у розвитку економіки України. Від стійкого функціонування аграрного сектору значною мірою залежить рівень життя населення. Світовий досвід, а також українська дійсність свідчать, що без активізації ролі держави, органів місцевого самоврядування в інвестиційному процесі відновлення й зростання економічного потенціалу України та її регіонів неможливі. Значення інвестицій, спрямованих на розвиток сільськогосподарського виробництва, не лише в можливості пришвидшити процеси відтворення та підвищити його ефективність, а й в активізації економічних процесів у інших галузях і сферах економіки.

Серед спектру цілей інвестиційної діяльності в аграрному секторі у вітчизняній практиці варто виокремити: поліпшення родючості ґрунтів; покращення продовольчої, а разом з тим і економічної безпеки держави; широкий соціальний захист та забезпечення гідних умов життя населенню сільських територій, які порушено війною.

Для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору необхідно інтегрувати екологічні та соціальні критерії у методи оцінки інвестицій, розвивати «зелені» фінансові інструменти та впроваджувати кліматично орієнтовані технології. Необхідно впроваджувати системні заходи з удосконалення державної політики та підприємницьких практик

Ключовими позиціями для підвищення інвестиційного потенціалу агропідприємств є розробка комплексної інвестиційної політики та програми дій, яка включає державне стимулювання «зелених» інвестицій, підтримку малого і середнього агробізнесу та механізми страхування ризиків; впровадження стандартизованих інструментів оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням сталого розвитку; стимулювання кредитування АПК; підвищення інвестиційної привабливості агропідприємств через державну підтримку інновацій; зміцнення кадрового потенціалу і експертної бази.

Розвиток аграрного сектору в умовах повоєнного відновлення вимагає оцінювання не лише виробничо-економічних показників, а й системи взаємодії макроекономічних, інституційних та технологічних факторів, що визначають конкурентоспроможність галузі

Виникає необхідність у формуванні концепції відновлення аграрного сектору на засадах інклюзивності економічних, екологічних і суспільних інтересів, ключовим аспектом якої повинно стати повернення земельних ресурсів до виробничого процесу. Для подальшого повоєнного відновлення та повноцінного функціонування агробізнесу необхідні істотні капіталовкладення на відбудову і реконструкцію зруйнованої інфраструктури й виробничих потужностей, залучення інноваційних екологоорієнтованих технологій у виробництво аграрної продукції.

Поглиблення процесів європейської інтеграції зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції, її відповідності стандартам ЄС щодо якості та безпечності, модернізації виробничих процесів і впровадження інноваційних технологій.

Важливим чинником стабілізації функціонування аграрної галузі в умовах повоєнного відновлення є реалізація комплексної державної політики підтримки

сільськогосподарських товаровиробників. Реалізація грантових програм, дотацій, пільгового кредитування та заходів із розмінування земель сприяє відновленню виробничого потенціалу, підтримці сільськогосподарських товаровиробників і формуванню передумов для подальшого розвитку галузі.

Для успішного відновлення і подальшого розвитку аграрного сектора необхідно зосередитися на інвестиціях в інновації та сучасні технології, стратегічному плануванні відновлення та посиленні міжнародної співпраці, зокрема в розмінуванні територій.

Шляхами підвищення інвестиційний потенціал агропромислового комплексу України є:

- розробка законодавчої бази для подолання корупції та покращення прав інвесторів (внутрішніх та зовнішніх) в Україні, забезпечення страхування та підвищення гарантування повернення капітальних інвестицій;

- зміцнення судової системи за європейськими стандартами;

- чітке розмежуванню політичних та бізнес інтересів, зменшення олігархії;

- пом’якшення податкових обтяжень при повторному реінвестуванні коштів в економіку країни;

- збільшення контролю за витратами держбюджету в частині цільового інвестиційного спрямування;

- розробка комплексної інвестиційної політики та програми дій, яка включає державне стимулювання «зелених» інвестицій, підтримку малого і середнього агробізнесу та механізми страхування ризиків;

- впровадження стандартизованих інструментів оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням сталого розвитку (екологічні і соціальні критерії);

- сприяння збільшенню кредитування АПК - розширення механізмів довгострокового фінансування через державні банки та кредитні спілки, забезпечити лізингові та «аграрні» кредити за пільговими ставками;

- підвищення інвестиційної привабливості агропідприємств через державну підтримку інновацій (податкові та грантові стимули, технічну допомогу),

оптимізацію земельних відносин та розвиток сільської інфраструктури;

- посилення державного сприяння на національному і місцевому рівнях, аналізу та усуненню додаткових потенційних інвестиційних ризиків;

- удосконалення інфраструктури та логістики.

Список використаних джерел:

1. Лупенко Ю. О., Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Результати і проблеми реформу вання сільського господарства України. Економіка АПК. 2014. № 7. С. 26-38.

2. Біла С.О. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. Збірник матеріалів «круглого столу» / С.О. Біла. – К.: НІСД, 2011. – 88 с 7.

3. Лема, О. І., Матковський, О. А., Коваль, О. Р., & Сярий, І. В. (2023). Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. Менеджмент та підприємництво в Україні, 2(9), 289-296. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023.=5

4. Березюк С.В., Гонтарук Я.В., Ясінська Б.О. Забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-44

5. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 26 березня 2000 року №1602- III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text/.

УДК 34.012.64:330.34(477)

Приймаченко А.Р., *здобувач другого(магістерського) рівня вищої освіти,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Дєліні М.М.,
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЛЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА АДАПТАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ

Мале підприємництво відіграє важливу роль у розвитку національної економіки, сприяючи конкуренції, створенню робочих місць, інноваційній активності та задоволенню потреб споживачів. За умов економічної нестабільності особливого значення набуває здатність малих підприємств адаптувати управлінські рішення, операційні процеси та взаємодію з клієнтами до змін зовнішнього середовища [1; 2].

Економічна роль малого підприємництва виявляється через низку взаємопов’язаних функцій:

1. Формування конкурентного середовища. Велика кількість малих суб’єктів господарювання розширює пропозицію товарів і послуг та підтримує конкурентний тиск на локальних ринках. За даними OECD, у 2022 році малі й середні підприємства становили 99,9 % підприємств бізнес-сектору України, з них 96,5 % - мікропідприємства [1; 2].

2. Забезпечення ринкової та структурної гнучкості. Порівняно з великими організаціями малі підприємства нерідко мають коротші управлінські ланцюги, що дає змогу оперативніше змінювати асортимент, процеси та способи обслуговування відповідно до попиту [1].

3. Створення робочих місць і соціальна стабілізація. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році частка зайнятих працівників у суб’єктів середнього та малого підприємництва становила 82 % загальної кількості зайнятих

працівників суб’єктів господарювання (без урахування банків і бюджетних установ) [3]. Цей показник стосується малого й середнього підприємництва разом, а не лише малих підприємств.

4. Сприяння інноваціям і насиченню ринку. Безпосередній контакт із клієнтами допомагає малому бізнесу виявляти незадоволений попит, випробовувати нові рішення та поступово вдосконалювати продукти й послуги [1; 2].

На основі узагальнення типології організаційної гнучкості, представленої Ж. М. Балабанюк та з урахуванням нашого авторського бачення, для характеристики адаптаційних можливостей суб'єктів малого підприємництва доцільно виокремити п'ять складових: управлінську, операційну, технологічну, гнучкість людських ресурсів та фінансову гнучкість [4]. Їх взаємодія сприяє здатності підприємств реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати бізнес-процеси та підтримувати стійкість господарської діяльності. Уначонимо це на рис. 1.



Рис. 1. Основні складові гнучкості малого підприємництва

Джерело: складено автором на основі узагальнення підходів до гнучкості підприємства, розглянутих у [4]; зміст складових унаочнено для цілей цього дослідження за допомогою ChatGPT.

Отже, мале підприємництво сприяє розвитку конкуренції, зайнятості та інновацій, а його адаптаційний потенціал визначається взаємодією управлінської, операційної, технологічної, гнучкості людських ресурсів й фінансової гнучкості. Для посилення стійкості малих підприємств важливими є доступ до цифрових інструментів, підвищення управлінських компетентностей і підтримка ресурсної спроможності. Наведена систематизація може слугувати основою для подальшого емпіричного оцінювання адаптивності малого бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Ангелко І. Роль і місце малого підприємництва у структурі економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. №6, Т.1. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-16

2. OECD. (2024) Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html

3. Державна служба статистики України. Частка зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва. URL: https://sdg.stat.gov.ua/uk/8-4-1/

4. Балабанюк Ж. М. Типологія організаційної гнучкості та підходи до побудови гнучких бізнес-моделей. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. №4 (60). С. 170–177. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-170-177

УДК 334.012.64:338.43(477)

Погнерибко В. С., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Шинкарук Л. В.,
д.е.н., професор
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕККТОРУ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження конкурентоспроможності малих та середніх підприємств (МСП) аграрного сектору України зумовлена їх вагомою роллю у забезпеченні продовольчої безпеки, зайнятості населення, розвитку сільських територій та формуванні експортного потенціалу держави. В умовах повномасштабної війни аграрний сектор зазнав значних виробничих, логістичних, фінансових та ресурсних втрат, однак продовжує забезпечувати стійкість національної економіки та постачання продукції на внутрішні й зовнішні ринки. За підсумками 2025 р. обсяг виробництва агропродукції в Україні скоротився на 6,8 %, що актуалізує пошук механізмів підвищення ефективності та стійкості підприємств аграрної сфери.

Особливої уваги потребує саме сектор малих і середніх підприємств, які, з одного боку, мають більшу гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін попиту та локальних умов, а з іншого – стикаються з обмеженим доступом до фінансових ресурсів, сучасних технологій, інфраструктури, ринків збуту та кваліфікованих кадрів. Сучасні дослідження засвідчують, що воєнні, фінансові, інституційні, логістичні та екологічні обмеження істотно впливають на формування конкурентних переваг малих аграрних підприємств.

Конкурентне середовище аграрного сектору України суттєво ускладнюється необхідністю адаптації підприємств до європейських стандартів якості та безпечності продукції, цифровізації бізнес-процесів, розвитку інноваційних технологій, дотримання екологічних вимог і посилення орієнтації на продукцію з

високою доданою вартістю. Український аграрний експорт залишається одним із ключових джерел валютних надходжень: у 2025 р. його обсяг становив близько 22,6 млрд дол. США, або приблизно 56 % загального експорту країни. Водночас зміна географії поставок та посилення конкуренції на міжнародних ринках підвищують вимоги до якості, собівартості, інноваційності та адаптивності українських виробників.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є перехід від переважно сировинної моделі функціонування до виробництва та експорту продукції з більшою доданою вартістю. У 2025 р. експорт переробленої агропродукції України досяг близько 4,4 млрд дол. США, що свідчить про поступове посилення ролі переробки та створення доданої вартості в аграрному секторі. Для малих і середніх підприємств це створює можливості для зайняття спеціалізованих ринкових ніш, розвитку кооперації, брендингу, органічного виробництва, локальних продовольчих систем та інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості.

Особливістю сучасної конкурентоспроможності малих та середніх підприємств аграрного сектору України є її формування в умовах одночасного впливу воєнних, економічних, технологічних, інституційних та інтеграційних факторів. На відміну від великих аграрних компаній, МСП мають значно менші фінансові та матеріально-технічні можливості, обмежений доступ до кредитних ресурсів, сучасних технологій, інфраструктури зберігання і транспортування продукції та міжнародних каналів збуту. Водночас саме невеликі підприємства характеризуються більшою гнучкістю, здатністю оперативно реагувати на зміни локального попиту, диверсифікувати виробництво та адаптувати бізнес-моделі до нестабільного середовища. Сучасні дослідження акцентують, що для малих аграрних підприємств особливого значення набувають фінансові, інституційні, логістичні, екологічні, інноваційні та цифрові компоненти конкурентоспроможності.

Важливою особливістю конкурентоспроможності МСП аграрного сектору є висока залежність результатів їх діяльності від природно-кліматичних, ресурсних

та територіальних факторів. На конкурентні позиції підприємства впливають родючість земель, доступність водних ресурсів, енергетична забезпеченість, погодні умови, стан транспортної інфраструктури та наближеність до ринків збуту. В умовах війни до цих факторів додалися ризики мінування земель, пошкодження виробничих потужностей, перебої з енергопостачанням, ускладнення логістики та переміщення виробництва між регіонами. Тому конкурентоспроможність МСП необхідно розглядати не лише як здатність виробляти продукцію з нижчими витратами, а як здатність забезпечувати економічну стійкість та безперервність діяльності за умов високої невизначеності.

Окремою особливістю є обмежений доступ МСП до інновацій та цифрових технологій. Сучасне аграрне виробництво дедалі більше залежить від точного землеробства, дистанційного моніторингу, автоматизації, Big Data, штучного інтелекту та цифрових платформ. Для великих аграрних підприємств такі технології можуть бути інтегровані в масштабні виробничі системи, тоді як для МСП їх упровадження часто стримується високою початковою вартістю, недостатньою цифровою компетентністю персоналу та обмеженим доступом до відповідної інфраструктури. Водночас цифровізація здатна зменшувати витрати, підвищувати продуктивність використання ресурсів та посилювати адаптивність підприємств.

Не менш важливою особливістю є необхідність формування інноваційних конкурентних переваг. За умов посилення конкуренції традиційна орієнтація виключно на збільшення обсягів виробництва вже не забезпечує довгострокової конкурентної переваги. МСП мають переходити до інноваційних моделей розвитку, які передбачають технологічну модернізацію, диверсифікацію продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвиток переробки, виробництво органічної продукції. Саме інноваційний потенціал дедалі більше визначає здатність аграрних підприємств адаптуватися до технологічних змін і посилювати свої ринкові позиції.

Специфічною рисою конкурентоспроможності українських МСП є також необхідність інтеграції до європейського економічного простору. Євроінтеграція

передбачає поступове наближення виробників до стандартів ЄС у сфері якості та безпечності продукції, ветеринарних і фітосанітарних вимог, екологічних стандартів, простежуваності виробництва та корпоративної відповідальності. Водночас відповідність європейським вимогам може бути не лише додатковим витратним фактором, а джерелом нових конкурентних переваг, оскільки відкриває можливості для виходу українських підприємств на ширші ринки.

Ще однією визначальною особливістю є необхідність переходу від сировинної до продуктивно-переробної моделі конкурентоспроможності. Для МСП перспективним напрямом є виробництво продукції з високою доданою вартістю, розвиток локальних брендів, переробки, органічного виробництва, фермерських продуктів та спеціалізованих ніш. Саме така трансформація визначена одним із ключових напрямів розвитку українського агропродовольчого сектору та його підготовки до функціонування на єдиному ринку ЄС.

Таким чином, конкурентоспроможність МСП аграрного сектору України має комплексний, багаторівневий і динамічний характер. Її формування визначається не лише рівнем собівартості та продуктивності, а сукупністю взаємопов'язаних чинників: фінансовою стійкістю, технологічним та інноваційним потенціалом, цифровою зрілістю, якістю людського капіталу, здатністю до кооперації, ефективністю маркетингу і логістики, екологічною відповідальністю, доступом до внутрішніх та зовнішніх ринків і здатністю адаптуватися до воєнних та економічних ризиків.

УДК 338.43:330.322

Присяжнюк Б. М., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Національного університету біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Алексеєва К. А., *д.е.н., доцент Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Аграрні компанії працюють у дуже невизначеному середовищі, яке включає нестачу ресурсів, нестабільність ринку, виробничо-фінансові ризики та необхідність інновацій і адаптації сектора до стандартів ЄС. У цьому контексті інвестиційна стратегія є ключовою.

Розвиток аграрного підприємства через інвестиції є механізмом управління капіталом, який прагне якісно оновити фінансові, людські, виробничі, технологічні та організаційні основи. Аграрний сектор потребує систематичної підтримки, щоб сприятиме забезпеченню економічної віддачі від здійснених інвестицій. Інвестиційний ризик може бути впливовим через ключові параметри, такі як природа аграрного циклу, кліматичні фактори, терміни окупності, коливання цін на ринках ресурсів і продукції та логістика.

Цифрова трансформація є ключовим імпульсом та невід'ємною частиною модернізації сільського господарства. Коли компанія впроваджує сучасне програмне забезпечення, автоматизує облікові процеси та робить аналітику даних частиною бізнесу, це приносить якісно новий рівень обґрунтування управління. Дистанційний моніторинг полів за допомогою дронів і супутників, математичні моделі для оцінки майбутніх врожаїв та ретельний аналіз матеріально-технічних ресурсів дозволять керівництву виявляти ризики та коригувати бізнес-процеси. [1]

Аграрний бізнес не може бути модернізований без паралельного розвитку власної бази для переробки, зберігання та обробки врожаю. Наявність власних елеваторних потужностей, холодильної установки,

сортувальних ліній та цехів з переробки означає, що компанія має оперативний контроль і відсутність посередників. Відхід від продажу сировини та перехід до продуктів з високою доданою вартістю також призводить до значно більших прибуткових марж і широкого спектру нових ринків продукції.

Необхідність безперебійного постачання ресурсів є вимогою для виконання вищезазначених завдань. Крім інвестицій у власний дохід, компанії повинні також думати про кредитування, лізинг та державні субсидії, грантову підтримку та залучення акціонерного капіталу. Така повна фінансова модель дозволяє швидко рухатися в інвестиційному бізнесі, уникати монопсонічної залежності від одного кредитора та обмежувати ризик проекту. Одним з найважливіших факторів підвищення ефективності інвестицій є постійний розвиток людського та інноваційного капіталу.

Результативність використання сучасних техніко-технологічних можливостей у сільськогосподарському виробництві значною мірою визначається кадровим забезпеченням та рівнем професійної компетентності працівників. Тому важливо, щоб інвестиційні програми були спрямовані на навчання персоналу в професійному управлінні та технологіях, цифрових навичках управління та навчанні працівників відповідно до нових умов виробництва. Для інноваційної сторони важливо посилити та покращити співпрацю між агробізнесом та університетами, науковими та іншими установами в галузі інновацій. [2]

Точна оцінка ефективності інвестиційної політики проводиться шляхом аудиту кількісних та якісних параметрів. Процес моніторингу базується на чистій теперішній вартості, рентабельності інвестицій, термінах окупності капіталовкладень, інтенсивності технологічного оновлення, рентабельності ресурсів, продуктивності працівників та впровадження цифрових технологій у систему управління виробництвом . Крім цього, оцінюється рівень стабільності диверсифікації та здатність економіки реагувати на зовнішні виклики. Ці критерії використовуються для оцінки не лише оперативних фінансових результатів, але й стратегічної цінності капіталовкладень для довгострокової конкурентоспроможності та фінансово-економічної

стабільності компанії. [3]

Отже, стратегічні пріоритети інвестиційного розвитку слід розглядати як взаємопов'язану систему, де фінансова підтримка, технологічна модернізація, цифровізація, розвиток інфраструктури, людський потенціал та управління ризиками взаємопов'язані. [4] Загальна логіка такого управління інвестиційним розвитком сільськогосподарського підприємства показана в таб. 1.

Таблиця 1.

Етапи стратегічного управління інвестиційним розвитком сільськогосподарського підприємства

Етап	Основний зміст	Очікуваний результат
1. Діагностика зовнішнього середовища	Аналіз ринкової кон'юнктури, природних обмежень, фінансових умов і логістичних викликів	Виявлення ключових загроз і можливостей для інвестування
2. Аналіз інвестиційної спроможності	Оцінювання доступності ресурсів, фінансового стану, технологічного рівня та кадрового забезпечення	Визначення реального інвестиційного потенціалу підприємства
3. Формування стратегічних орієнтирів	Визначення пріоритетів у таких напрямах: технологічне оновлення; цифрові рішення; розвиток інфраструктури й переробки; посилення людського та інноваційного потенціалу	Узгодження інвестиційних рішень зі стратегічними цілями розвитку
4. Розширення фінансової бази	Поєднання власних коштів, кредитних ресурсів, грантової підтримки, інвестиційних фондів і державно-приватного партнерства	Зниження залежності від одного джерела фінансування
5. Відбір і впровадження проєктів з урахуванням ризиків	Ранжування проєктів за рівнем ризику, очікуваною дохідністю, строками реалізації та ресурсними потребами	Реалізація найбільш обґрунтованих і життєздатних інвестиційних проєктів
6. Контроль і оцінювання результатів	Відстеження показників ROI, NPV, строку окупності, продуктивності, ресурсоефективності та рівня цифровізації	Своєчасне коригування інвестиційної політики й підвищення ефективності проєктів
7. Підсумковий ефект	Посилення здатності підприємства реагувати на зміни, протистояти ризикам і розвиватися в нестабільному середовищі	Зростання конкурентоспроможності, адаптивності та економічної стійкості

Джерело: створено автором

Таким чином, розвиток інвестицій – це не просто про гроші і не лише про технологічні, цифрові, інфраструктурні, кадрові та інноваційні зміни. Хороше управління інвестиціями – це більше, ніж капіталовкладення, це також оновлення обладнання, точне землеробство, логістика та кваліфікація персоналу. Більше того, ефективність інвестицій пов'язана з поєднанням диверсифікованого та орієнтованого на ризики інвестування проектів і ризиків та інвестиційних проектів.

Аграрні компанії змушені використовувати власні кошти, пільгові кредити, лізинг та гранти для свого розвитку в умовах високої ринкової невизначеності. Водночас, необхідно проводити суворий аудит проектів, враховуючи аграрні ризики, такі як природні та кліматичні форс-мажори та коливання цін. Це гарантує контроль витрат і дозволяє отримувати прибуток від інвестицій.

Стратегічне управління не лише приносить фінансову віддачу компанії, але й довгострокову конкурентоспроможність, гнучкість та економічну стійкість бізнесу. Важливою передумовою успішної реалізації інвестиційної стратегії є формування адаптивної моделі господарювання, здатної протистояти зовнішнім викликам та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Фінансові показники не будуть єдиним критерієм, але повинні бути докази економічної ефективності бізнесу та диверсифікації виробництва, що здійснюється на постійній основі, якщо ми хочемо бути успішними. Саме таким чином аграрні виробники можуть залишатися лідерами ринку.

Список використаних джерел

1. Вербівська Л. В., Вербівський І. Р. Стратегічні напрями активізації інвестиційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2026. № 48. С. 574–582. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2150

2. Світовий О., Савенко А. Управління інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств як основної ланки продовольчого сектору економіки України. Економічний простір. 2026. С. 199–205. URL:

https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/367581

3. Трусова Н., Свиноус Н., Желавська Н., Нянько Л. Інвестиційна політика сільськогосподарських підприємств: управлінський контекст. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-47

4. Медвідь В. Ю. Стратегічне управління інвестиційним забезпеченням аграрного сектору економіки України в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 1. С. 339–343. URL: https://ujae.org.ua/strategichne-upravlinnya-investytsijnym-zabezpechennyam-agrarnogo-sektoru-ekonomiky-ukrayiny-v-umovah-stalogo-rozvytku/

УДК 658.5:65.012.34

Солодюк Д. О., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Шинкарук Л. В., *д.е.н., професор Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Підвищення ефективності виробничих підприємств значною мірою залежить від системного застосування інструментів операційного менеджменту, що охоплюють організацію переналагодження обладнання, управління матеріальними потоками, технічне обслуговування, контроль якості та планування ресурсів.

Для підприємств із широкою номенклатурою продукції ефективним рішенням є методологія швидкого переналагодження обладнання (SMED), яка дозволяє скоротити час простою виробничих ліній між випуском різних партій товару завдяки розмежуванню операцій на внутрішні та зовнішні [1]. Внутрішні операції вимагають зупинки обладнання, тому завдання менеджменту полягає в максимальному перетворенні їх на зовнішні підготовчі дії, які персонал виконує під час роботи обладнання над попереднім замовленням. Це дозволяє зберігати пропускну здатність підприємства навіть за частих змін асортименту або випуску дрібних партій.

Іншим напрямом підвищення ефективності є перехід від виштовхування напівфабрикатів на наступний етап за жорстким графіком до витягуючої моделі управління матеріальними потоками, за якої сигналом до початку роботи слугує фактична потреба наступного робочого центру в конкретній кількості комплектуючих [2]. Інтеграція карток запиту (паперових чи електронних) у корпоративну інформаційну мережу автоматизує цей процес зворотного зв’язку та дозволяє формувати завдання для попередніх ділянок або постачальників у момент, коли запаси в зонах зберігання досягають мінімально допустимого рівня. У

поєднанні з методом рівномірного розподілу навантаження це дає змогу згладжувати коливання попиту через оптимальну змішану послідовність випуску різних моделей продукції на одній лінії.

Підвищення ефективності обладнання пов’язане також зі зміщенням фокусу технічних служб від реактивного ремонту до системного підтримання працездатності техніки: базові процедури очищення й змащування закріплюються за операторами верстатів, а кваліфіковані механіки зосереджуються на аналізі причин зношення деталей [3]. Використання промислових сенсорів разом з алгоритмами машинного навчання дає змогу реалізувати предиктивне обслуговування, коли аналіз вібрацій чи температурного режиму завчасно сигналізує про ймовірність поломки. Це підвищує коефіцієнт готовності техніки та знижує рівень браку, пов’язаного зі зношеним або погано відкаліброваним інструментом.

Стабільність якості на масовому виробництві забезпечується переходом від вибіркового контролю готових виробів до статистичного аналізу самої технологічної операції – інструментів, що дозволяють виявляти природну й спеціальну варіативність кожного етапу створення продукту [4]. Контрольні карти для основних характеристик виробу дають операторам змогу в режимі реального часу бачити тенденції до зміщення контрольованих параметрів і своєчасно коригувати налаштування обладнання. Послідовне зменшення розкиду результатів операцій є основою методології Шість сигм, орієнтованої на мінімізацію кількості дефектів на мільйон можливостей.

Координація закупівель сировини та завантаження виробничих потужностей забезпечується впровадженням інформаційних систем класу MRP, які на основі виробничого графіка та специфікацій виробів розраховують терміни й обсяги постачання кожної складової [5]. Такі системи враховують наявні залишки на складах і терміни поставок від постачальників, перетворюючи план продажів на розклад роботи для кожної зміни. Це дає підприємству змогу формувати заявки на закупівлю в необхідній кількості й у потрібний час, знижуючи обсяг неліквідних запасів і вивільняючи оборотні кошти.

Розглянуті методи – SMED, витягуюча модель управління матеріальними потоками, предиктивне обслуговування, статистичний контроль процесів і системи класу MRP – доповнюють один одного: кожен усуває власний тип втрат, а їх поєднання формує цілісну операційну систему, здатну підтримувати стабільну ефективність підприємства за мінливого ринкового попиту.

Список використаних джерел:

1. Shingo S. A Revolution in Manufacturing: The SMED System. Cambridge, MA: Productivity Press, 1985.

2. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Portland: Productivity Press, 1988.

3. Nakajima S. Introduction to TPM: Total Productive Maintenance. Cambridge, MA: Productivity Press, 1988.

4. George M. L. Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed. New York: McGraw-Hill, 2002.

5. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th ed. Pearson, 2020.

УДК 331.101.262-053.6:338.43(477)

Чемодуров О. М., *к.е.н., доцент*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ МОЛОДІ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток агропромислового комплексу України відбувається в умовах суттєвих демографічних, технологічних та інституційних трансформацій, посилених наслідками повномасштабної війни. За таких умов здатність аграрного сектору не лише відновити виробничий потенціал, а й перейти до більш продуктивної та технологічної моделі розвитку значною мірою визначатиметься якістю людського потенціалу та можливостями його реалізації. Особливе місце у цьому процесі належить молоді як носію знань, професійних компетентностей, підприємницької ініціативи та здатності до швидкого освоєння інновацій.

У контексті дослідження національного багатства людський потенціал доцільно розглядати ширше, ніж сукупність набутих знань і професійних навичок. Він характеризує потенційну здатність людини створювати економічну та суспільну цінність, що формується під впливом освіти, здоров'я, професійних компетентностей, накопиченого досвіду та інших якісних характеристик населення. Значущість людського капіталу для формування національного багатства підтверджується методологією Світового банку *The Changing Wealth of Nations*, у межах якої людський капітал розглядається як одна з основних складових сукупного багатства країн [1]. Водночас принципове значення має розмежування між наявністю людського потенціалу та ступенем його фактичної реалізації.

Для агропромислового комплексу таке розмежування є особливо важливим. Наявність освіченої та професійно підготовленої молоді сама по собі не забезпечує зростання продуктивності аграрного сектору. Необхідними є економічні та інституційні умови, за яких накопичені знання, навички та підприємницькі здібності можуть трансформуватися у створення доданої вартості, технологічне оновлення виробництва та зростання конкурентоспроможності. Проблема відповідності професійних компетентностей молоді потребам ринку праці та створення можливостей для продуктивної зайнятості залишається актуальною на

глобальному рівні, що підкреслюється у дослідженнях Міжнародної організації праці [2].

У цьому контексті взаємозв'язок між людським потенціалом молоді та розвитком АПК можна представити у вигляді послідовності:

людський потенціал молоді → умови його реалізації → продуктивна зайнятість та підприємництво → інноваційність і продуктивність АПК → зростання та капіталізація національного багатства.

Особливістю сучасного аграрного сектору є поступове зміщення джерел конкурентних переваг від забезпеченості природними ресурсами до здатності ефективно поєднувати природний, людський і вироблений капітал. Цифровізація сільського господарства, точне землеробство, автоматизація виробничих процесів, використання безпілотних систем, геоінформаційних технологій, аналітики даних та сучасних біотехнологій підвищують значення працівників, здатних створювати, адаптувати та використовувати нові технологічні рішення. Саме молодь може виступати одним із головних носіїв таких змін.

Водночас для України актуальною залишається проблема розриву між формуванням людського потенціалу та можливостями його продуктивної реалізації. Освітні та професійні компетентності молоді можуть не перетворюватися на відповідний економічний результат через обмежені можливості працевлаштування, недостатню привабливість сільських територій, міграцію, невідповідність освітніх програм потребам роботодавців, обмежений доступ молодих підприємців до фінансових ресурсів та високі ризики ведення бізнесу. Дослідження FAO щодо залучення молоді до сільського господарства також виділяють серед ключових бар'єрів доступ до знань, землі, фінансових послуг, ринків і можливостей гідної зайнятості [3].

Таким чином, одним із завдань державної політики має бути не лише нарощування людського потенціалу молоді, але й створення механізмів його ефективної реалізації в аграрному секторі. До таких механізмів належать розвиток сучасної аграрної освіти та системи професійної підготовки, поглиблення співпраці між закладами освіти й аграрним бізнесом, підтримка молодіжного підприємництва та аграрних стартапів, розширення доступу до фінансування, цифрових технологій та інноваційної інфраструктури, а також формування

сприятливих умов для професійної самореалізації молоді на сільських територіях.

З позицій концепції національного багатства принципово важливо оцінювати не лише обсяг накопиченого людського потенціалу, але й ефективність його перетворення на економічну цінність. Такий підхід дозволяє змістити акцент із традиційного питання про забезпеченість країни людськими ресурсами на питання про те, наскільки повно суспільство здатне реалізувати наявний потенціал. Відповідно, політика розвитку людського потенціалу молоді має оцінюватися не лише за показниками освіти або професійної підготовки, а й за результатами його реалізації у формі продуктивної зайнятості, підприємницької активності, інновацій та створення доданої вартості.

Отже, людський потенціал молоді слід розглядати як один із стратегічних чинників повоєнного відновлення та довгострокової трансформації агропромислового комплексу України. Його значення визначатиметься не лише чисельністю молоді або рівнем отриманої освіти, а насамперед здатністю економічної та інституційної системи забезпечити продуктивну реалізацію накопичених знань, компетентностей і підприємницьких здібностей. Створення таких умов сприятиме технологічному оновленню АПК, підвищенню продуктивності використання природного та виробленого капіталу та, в кінцевому підсумку, більш ефективній реалізації національного багатства України.

Список використаних джерел:

1. World Bank. *The Changing Wealth of Nations 2024: Revisiting the Measurement of Comprehensive Wealth*. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/the-changing-wealth-of-nations

2. International Labour Organization. *Global Employment Trends for Youth 2024: Decent Work, Brighter Futures*. Geneva: ILO, 2024. DOI: 10.54394/ZUUI5430. URL: https://www.ilo.org/publications/major-publications/global-employment-trends-youth-2024

3. FAO. *Youth and Agriculture: Key Challenges and Concrete Solutions*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2014. URL: https://www.fao.org/4/i3947e/i3947e.pdf

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 2.
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СВІТОВОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ТА РОЛЬ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

УДК 338.4

Алексеєва К. А., *д.е.н., доцент*
Національного університету біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій у різних сферах суспільного життя. Водночас процес цифровізації створює значні виклики для малих та середніх сільськогосподарських виробників, які часто мають обмежений доступ до фінансових ресурсів, сучасних технологій, інформації та ринків. За таких умов актуалізується пошук нових форм взаємодії держави та бізнесу, здатних забезпечити залучення необхідних ресурсів і прискорити цифрову трансформацію аграрного сектору.

В Україні останніми роками посилюється співпраця держави та бізнесу в різних сферах економіки, зокрема в аграрному секторі, медицині, освіті, інфраструктурі та оборонно-промисловому комплексі. Водночас рівень цифровізації залишається нерівномірним, що поглиблює розрив між країнами та підприємствами, які активно використовують цифрові технології, і тими, що не мають відповідних можливостей. Для аграрного сектору ця проблема є особливо актуальною, оскільки цифрові технології можуть сприяти підвищенню продуктивності, оптимізації використання ресурсів, покращенню логістики та доступу виробників до ринків.

Аграрний сектор має стратегічне значення для економіки України, забезпечуючи значну частину виробництва продовольства та експортних надходжень. Одночасно його розвиток має важливе соціальне значення, оскільки аграрне виробництво безпосередньо пов’язане із зайнятістю та рівнем життя

населення сільських територій. Для молоді, яка проживає у сільській місцевості, аграрний сектор також може виступати джерелом зайнятості та можливостей професійного розвитку.

Незважаючи на важливість цифровізації аграрного сектору, в Україні недостатньо реалізованих публічно-приватних проєктів, безпосередньо орієнтованих на цифрову трансформацію аграрного виробництва та сільських територій. Тому доцільним є використання публічно-приватного партнерства як механізму об'єднання ресурсів держави, аграрного бізнесу та представників соціальної сфери сільських територій.

Загалом, публічно-приватні партнерства розглядаються як своєрідна форма взаємодії держави та приватного капіталу, а також як специфічний механізм, що дає можливість реалізації проєктів в економіці. Спільним для різних підходів є розуміння публічно-приватного партнерства як форми довгострокової взаємодії публічного та приватного секторів для досягнення спільних цілей. Для аграрного сектору використання такого механізму може забезпечити залучення приватних інвестицій і технологій за одночасної участі держави у формуванні необхідного інституційного середовища. Це особливо важливо для малих та середніх сільськогосподарських виробників, які самостійно не завжди мають можливість інвестувати в сучасне обладнання, цифрові платформи, системи моніторингу та управління виробництвом.

Важливим кроком у розвитку інституційних засад такого співробітництва стало прийняття Закону «Про публічно-приватне партнерство» від 19.06.2025 № 4510-IX, який набув чинності 31.10.2025. [1] Новий закон розширює можливості застосування ППП та прямо передбачає його використання, зокрема, у сферах цифрової інфраструктури, інформаційних технологій та кібербезпеки. Водночас закон визначає принципи рівності публічних і приватних партнерів, узгодження їх інтересів, справедливого розподілу ризиків та забезпечення більшої ефективності спільної діяльності порівняно з її здійсненням виключно публічним партнером. та інші нормативно-правові документи. Окрім того, у новому законі розширений інструментарій державної підтримки, що включає гранти як офіційну форму,

співфінансування будівництва, платежі за доступність та викуп продукції та послуг. [2]

Важливою новацією є також посилення інвестиційної привабливості ППП через більш чітке регулювання розподілу ризиків, підготовки проєктів та конкурсного відбору приватного партнера. Зокрема, закон передбачає можливості залучення міжнародних фінансових організацій та радників до підготовки проєктів, а також визначає механізми формування земельних ділянок, необхідних для їх реалізації. Це може мати особливе значення для комплексних проєктів цифровізації сільських територій, де цифрова інфраструктура повинна поєднуватися з розвитком транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури.

Перспективним напрямом є використання контрактного фермерства як однієї з форм договірної взаємодії між аграрними виробниками та бізнесом. Поєднання контрактного фермерства із цифровими технологіями може розширити доступ малих виробників до фінансових ресурсів, технологій, інформації та ринків збуту. [3] Використання цифрових платформ і технологій блокчейн здатне підвищити прозорість взаємодії між учасниками, забезпечити контроль за виконанням контрактів та покращити простежуваність аграрної продукції.

Особливо перспективним такий підхід є для виробництва продукції, яка потребує швидкої реалізації та контролю ланцюгів постачання, зокрема у птахівництві та аквакультурі. Цифровізація процесів виробництва, контролю якості, логістики та збуту може сприяти скороченню часу між виробництвом і кінцевим споживачем, а також підвищенню ефективності використання ресурсів.

Разом з тим, розвиток публічно-приватного партнерства в аграрному секторі України стикається з інституційними та бюрократичними бар’єрами. Серед них важливе місце займають недостатня прозорість взаємодії держави та бізнесу, адміністративні процедури, нерівність доступу до ресурсів та ризики лобіювання інтересів окремих бізнес-груп. Подолання цих перешкод є необхідною умовою формування ефективного механізму співпраці.

Таким чином, цифровізація аграрного сектору України потребує нових форм взаємодії держави та приватного аграрного бізнесу. Публічно-приватне

партнерство може стати одним із механізмів такого співробітництва, поєднуючи державні можливості з інвестиційними, технологічними та управлінськими ресурсами приватного сектору.

Перспективним напрямом є поєднання публічно-приватного партнерства з контрактним фермерством та цифровими технологіями, що особливо важливо для малих та середніх сільськогосподарських виробників. Такий підхід може сприяти розширенню їх доступу до фінансування, технологій і ринків, а також підвищенню ефективності виробничих і логістичних процесів.

Подальший розвиток таких форм співпраці в Україні потребує вдосконалення інституційного середовища, зменшення бюрократичних бар'єрів, забезпечення прозорості взаємодії держави та бізнесу і чіткого розподілу відповідальності та ризиків між партнерами.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19.06.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n1065

2. Новий закон про публічно-приватне партнерство: які можливості для інвесторів. *Юридична газета*, 25 листопада 2025. URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/derzhavnoprivatne-partnerstvo/noviy-zakon-pro-publichnoprivatne-partnerstvo-yaki-mozhlivosti-dlya-investoriv.html

3. Reznik N., Ostapchuk A., Cherkasov A., Fedun I., Alekseieva K. Digitalization as a priority of development of public-private partnerships in the agrarian sector. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 29(8 Special Issue), 2020. P. 2524–2530. URL: http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14755

УДК 338.439.6:330.341.1

***Власенко Т. О.**, к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: РОЛЬ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Забезпечення глобальної продовольчої безпеки залишається одним із пріоритетів світової економічної політики, і значну роль у ньому відіграють аграрні країни-експортери. Попри певний прогрес, темпи скорочення голоду у світі недостатні, щоб досягти передбаченої Цілями сталого розвитку мети подолати голод до 2030 р. [1]. За даними звіту «Стан продовольчої безпеки та харчування у світі 2026» (SOFI 2026), який спільно готують ФАО, МФСР, ЮНІСЕФ, ВПП та ВООЗ, у 2025 р. від голоду страждали близько 645 млн осіб, або 7,8 % населення планети [1]. Цей показник знижується третій рік поспіль, проте зниження відбувається нерівномірно. В Африці голодує кожен п’ятий мешканець, і за кількістю людей, які потерпають від голоду, континент уперше випередив Азію [1]. Для країн Африки та Близького Сходу стабільний доступ до продовольства має критичне значення, а стабільне постачання з боку провідних аграрних експортерів, до яких належить і Україна, безпосередньо впливає на рівень їхньої продовольчої безпеки [2].

Україна залишається одним із ключових постачальників зерна на світовий ринок навіть в умовах повномасштабної війни. Прогнозні обсяги експорту у 2025/2026 маркетинговому році становлять близько 14 млн т пшениці, 25 млн т кукурудзи та 1,52 млн т ячменю, що відповідає приблизно 6 %, 12 % і 4 % світового експорту цих культур [2]. Безперебійне постачання українського зерна особливо важлива для країн-імпортерів з обмеженими фінансовими резервами, яким складно компенсувати різке зростання цін на зерно.

Значна частина українського аграрного експорту досі припадає на сировину. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України визначає створення більшої вартості всередині країни ключовим завданням і наводить як

успішні приклади соняшникову олію та шрот, а також біоетанол, експорт якого від початку повномасштабної війни зріс майже втричі. Нарощування потужностей з переробки зерна, сої та ріпаку, виробництва компонентів комбікормів і біопалива потребує інвестицій, доступу до фінансування, страхування воєнних ризиків, стабільної торговельної політики, гармонізації стандартів з ЄС і захисту інвестицій [2].

Структура капітальних інвестицій в Україні свідчить про недостатнє інвестиційне забезпечення переробного сегмента агропродовольчого виробництва. У 2023 р. на сільське господарство припадало 10,37 % загального обсягу капітальних інвестицій, а на харчову промисловість лише 5,26 % [3]. Серед бар'єрів інвестування О. А. Глушков називає обмежений доступ до довгострокового фінансування, високі ризики для інвесторів, нестабільну регуляторну політику та слабкі механізми кооперації малих і середніх виробників, а важливу роль у їх подоланні відводить державно-приватному партнерству [3].

Визначені міністерством умови є взаємозалежними й у сукупності становлять зміст інноваційно-інвестиційного забезпечення продовольчої безпеки. Інвестиції в переробку без страхування воєнних ризиків залишаються надто ризикованими для приватного капіталу, а без гармонізації стандартів з ЄС перероблена продукція не отримає доступу до найбільших ринків збуту.

Повномасштабна війна, що спричинила руйнування виробничих потужностей, елеваторів і логістичної інфраструктури аграрного сектору, суттєво посилює потребу в інвестиціях, спрямованих на їх відновлення та модернізацію. За оновленою оцінкою збитків і потреб України (RDNA5), підготовленою Урядом України спільно зі Світовим банком, Європейською комісією та ООН, потреби аграрного сектору у відновленні на наступне десятиліття перевищують 55 млрд дол. США, і за цим показником сільське господарство входить до п'яти галузей з найбільшими потребами [4]. Залучити такі обсяги без механізмів, що знижують ризики для інвесторів, неможливо.

Обсяги експорту відображають лише частину ролі України в глобальній продовольчій системі. Стійкість її внеску найближчими роками залежатиме від

того, наскільки вдасться збільшити частку переробленої продукції в аграрному експорті, залучити інвестиції в переробку, зберігання та логістику і запровадити механізми страхування воєнних ризиків.

Список використаних джерел:

1. The State of Food Security and Nutrition in the World 2026. Rome : FAO, IFAD, UNICEF, WFP, WHO, 2026. URL: https://www.fao.org/publications/fao-flagship-publications/the-state-of-food-security-and-nutrition-in-the-world/en.
2. Україна на міжнародній конференції: від експорту зерна – до продукції з більшою доданою вартістю. *Урядовий портал*. 10.06.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-na-mizhnarodnii-konferentsii-vid-eksportu-zerna-do-produktsii-z-bilshoiu-dodanoiu-vartistiu.
3. Глушков О. А. Інвестиційне забезпечення формування ланцюгів створення доданої вартості у тваринництві та переробці. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 189–196. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-189-196.
4. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released : press release. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. 23.02.2026. URL: https://ukraine.unwomen.org/en/stories/pres-reliz/2026/02/opublikovano-onovlenu-otsinku-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu.

УДК 005.21:338.43:502.131.1

Кендус Д. І., *асистент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Аграрний сектор залишається опорою зовнішньоекономічної діяльності України навіть в умовах війни. За даними Державної митної служби, у 2024 р. експорт агропродовольчої продукції становив 24,84 млрд дол. США, а її частка в загальному товарному експорті наблизилася до 60 % [1]. Проте високі експортні показники не гарантують стійкості галузі. Аграрні підприємства працюють під тиском воєнних ризиків, кліматичних змін, логістичних обмежень і дедалі жорсткіших екологічних вимог європейського ринку. Управлінські рішення, ухвалені окремо в кожній із цих площин, дають короткостроковий ефект і часто суперечать одне одному. Наприклад, скорочення витрат на сівозміну підвищує рентабельність поточного року, але знижує родючість ґрунтів і в перспективі – врожайність. Тому формування управління на засадах системного підходу стає передумовою сталого розвитку аграрних підприємств.

Мета дослідження – обґрунтувати зміст, складові та етапи формування системи ефективного управління в аграрному секторі з урахуванням цілей сталого розвитку.

Методологічною основою системного підходу є розуміння підприємства як відкритої системи, що постійно обмінюється ресурсами та інформацією із зовнішнім середовищем [2]. Для аграрного підприємства це середовище має особливу структуру. Воно охоплює не лише ринок і державу, а й природні ресурси, від стану яких безпосередньо залежить виробництво, та сільську громаду, з якою підприємство пов’язане через зайнятість, оренду землі й інфраструктуру. Відповідно, ефективність управління не можна зводити до прибутковості. Її слід

розглядати як збалансоване досягнення економічних, соціальних та екологічних результатів, що узгоджується з Цілями сталого розвитку [3; 4] і міжнародними підходами до оцінювання сталості агропродовольчих систем [5].

Аналіз практики управління аграрними підприємствами дає змогу виокремити кілька бар'єрів, що стримують упровадження системного підходу. Перший – фрагментарність управлінських рішень, коли виробничі, фінансові та кадрові питання розв'язують ізольовано. Другий – орієнтація на короткострокові результати, зумовлена високою невизначеністю воєнного часу. Третій – брак достовірної управлінської інформації: облік на багатьох підприємствах ведуть переважно для звітності, а не для ухвалення рішень. Четвертий – дефіцит кваліфікованих управлінців, особливо в сільській місцевості. Ці бар'єри взаємопов'язані, тож усунути їх поодинці неможливо.

У структурі системи управління аграрним підприємством доцільно виокремлювати чотири взаємопов'язані підсистеми:

– цільову, яка визначає стратегічні орієнтири підприємства з урахуванням економічного, соціального та екологічного вимірів;

– функціональну, що охоплює планування, організацію, мотивацію і контроль виробничих процесів;

– забезпечувальну, до якої належать кадрове, фінансове, інформаційне та технічне забезпечення;

– підсистему моніторингу сталості, що формує зворотний зв'язок через систему індикаторів.

Саме остання підсистема найчастіше відсутня в практиці вітчизняних підприємств, хоча без неї неможливо оцінити, чи наближається підприємство до задекларованих цілей.

Функціонування системи управління має ґрунтуватися на низці принципів. Принцип цілісності вимагає оцінювати наслідки кожного рішення для всієї системи, а не лише для окремого підрозділу. Принцип зворотного зв'язку передбачає регулярне зіставлення фактичних результатів із цільовими. Принцип адаптивності дає змогу оперативно змінювати виробничі програми у відповідь на

зовнішні шоки. Принцип узгодження інтересів зобов'язує враховувати позиції працівників, орендодавців, громади та споживачів.

Формування такої системи доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі проводять діагностику: оцінюють ресурсний потенціал, стан земель, кадровий склад і чинну організаційну структуру. На другому – визначають цілі за трьома вимірами сталості та узгоджують їх між собою, щоб економічні завдання не суперечили екологічним. Третій етап передбачає розподіл повноважень і відповідальності, а також налагодження інформаційних потоків між підрозділами. На четвертому етапі добирають індикатори та встановлюють періодичність їх моніторингу. П'ятий етап – коригування: за результатами моніторингу переглядають цілі, ресурси й методи управління. Цикл повторюється, що забезпечує безперервне вдосконалення системи.

Важливим чинником ефективності системного управління стають цифрові інструменти. Системи точного землеробства, електронний облік операцій, супутниковий моніторинг посівів і програмні рішення для планування виробництва дають змогу отримувати актуальні дані та швидко реагувати на зміни. Водночас цифровізація сама по собі не забезпечує системності. Без чітких цілей і узгоджених процесів підприємство лише накопичує дані, які ніхто не використовує для ухвалення рішень.

Окремої уваги потребують фермерські господарства. Обмежені кадрові й фінансові ресурси не дають їм змоги запроваджувати громіздкі управлінські структури, однак системність і не вимагає складності. Для малих господарств достатньо чітко сформульованих цілей за трьома вимірами сталості, невеликого набору ключових індикаторів (врожайність і собівартість, стан ґрунтів, використання добрив і пального, зайнятість та оплата праці) і щорічного перегляду результатів. Такий спрощений інструментарій дозволяє перейти від реактивного управління до планомірного. Додатковим ресурсом для фермерів може стати кооперація, яка дає доступ до спільної техніки, консультаційних послуг і ринків збуту.

Отже, системний підхід дає змогу розглядати управління аграрним

підприємством як цілісний механізм, у якому економічна ефективність, соціальна відповідальність і збереження природних ресурсів взаємно підсилюють одне одного. Його впровадження потребує подолання фрагментарності рішень, створення підсистеми моніторингу сталості та поетапної перебудови управлінських процесів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні системи індикаторів сталого розвитку, адаптованої до різних організаційно-правових форм аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств.

Список використаних джерел:

1. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York : George Braziller, 1968. 289 p.

2. FAO. SAFA Guidelines: Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems. Version 3.0. Rome : FAO, 2014. 253 p.

3. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda (дата звернення: 19.10.2026).

4. Україна збільшила оборот зовнішньої торгівлі агропродукцією майже на 12 %. УкрАгроКонсалт. URL: https://ukragroconsult.com/news/ukrayina-zbilyshyla-oborot-zovnishnyoyi-torgivli-agroprodukcziyeyu-majzhe-na-12/ (дата звернення: 19.10.2026).

5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019 (дата звернення: 19.10.2026).

УДК 338.439.6:502.171

***Ковальчук О. М.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Власенко Т. О.,
к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РАЦІОНАЛЬНЕ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: МІСЦЕ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Продовольча безпека дедалі більше залежить від стану природних ресурсів, на яких базується аграрне виробництво. Можливості відтворення ґрунтів, водних ресурсів і біорізноманіття обмежені, і добрива чи техніка компенсують ці обмеження лише частково. Раціональне природокористування доцільно розглядати як складову продовольчої безпеки. Для України зв'язок між станом природних ресурсів і продовольчою безпекою має як національний, так і міжнародний вимір. Від стану земельних ресурсів залежать обсяги виробництва зерна, яке забезпечує внутрішнє споживання і водночас становить значну частину експорту, що формує пропозицію на світовому продовольчому ринку.

Чорноземи становлять основу ґрунтового покриву сільськогосподарських угідь України. Основні типи ґрунтів, що відповідають критеріям чорних ґрунтів (black soils) ФАО, поширені на площі 30,19 млн га, що становить 73 % сільськогосподарських угідь країни. Власне чорноземи займають 62 % ґрунтового покриву сільськогосподарських угідь і 68 % орних земель [1]. За площею поширення чорноземних ґрунтів Україна посідає шосте місце у світі [1; 2].

Повномасштабна війна різко розширила площі мілітарної деградації ґрунтів, яку С. А. Балюк зі співавторами виокремлюють як окремий тип з механічним, фізичним, хімічним, фізико-хімічним і біологічним видами [3]. Мілітарна деградація відбувається на тлі деградаційних процесів, що розвивалися задовго до війни. За десятиліття інтенсивного використання чорноземи втратили майже

чверть органічної речовини, третина з них ксероморфізована, а орний шар багатьох ґрунтів переущільнений [1]. Результати цифрового картографування засвідчують, що площа мілітарно деградованих ґрунтів в Україні зросла з 950 тис. га у 2023 р. до близько 1,8 млн га у 2025 р. Майже 70 % цієї площі припадає на чорні ґрунти, а 55–60 % становлять землі сільськогосподарського призначення [4].

Втрати продуктивних чорноземів мають наслідки не лише для внутрішнього ринку. Україна залишається одним із провідних експортерів пшениці, кукурудзи та ячменю [5], тому зниження родючості ґрунтів скорочує її експортні можливості і, відповідно, пропозицію зерна на світовому ринку, від якої залежать країни-імпортери.

Економічний зміст раціонального природокористування в аграрному секторі найповніше розкривається через заходи з охорони чорноземів. Серед їх пріоритетів науковці визначають ґрунтоохоронні сівозміни з розширенням площ багаторічних трав, збільшення надходження органічної речовини до ґрунту, систему протиерозійних заходів і мінімізацію механічного впливу на ґрунт [1]. Ці заходи підтримують урожайність, від якої залежать і експортні можливості сектору.

Ринкові ціни на агропродукцію не враховують значної частини екологічних витрат, зокрема пов’язаних із деградацією ґрунтів. Приховані витрати агропродовольчих систем у 2020 р. оцінюються приблизно у 12,7 трлн дол. США за паритетом купівельної спроможності. Понад 20 % цієї суми припадає на екологічні витрати сільського господарства, що дорівнює майже третині доданої вартості галузі [6]. Якщо втрати родючості не мають грошової оцінки, вони не відображаються у фінансових показниках підприємства. За таких умов підприємство не має економічних стимулів інвестувати у збереження родючості, а наслідки виснажливого землекористування виявляються лише в довгостроковій перспективі, через зниження продуктивності земель.

Родючість ґрунту є складовою природного капіталу підприємства, і її стан варто відображати в управлінському обліку. Основою такого обліку може бути регулярний моніторинг вмісту гумусу та поживних елементів на рівні окремого поля. Отримані дані дають змогу оцінити втрати родючості в грошовому вимірі й

зіставити їх із витратами на відтворення, а надалі враховувати ці показники в інвестиційних рішеннях і в договорах оренди землі. Для земель, що зазнали мілітарної деградації, перед поверненням у господарський обіг потрібне ще й агрохімічне та токсикологічне обстеження.

Позиції аграрного сектору України у світовій економіці нині визначаються передусім обсягами експорту. Утримати їх у довгостроковій перспективі можна лише за умови збереження та відновлення ґрунтових ресурсів, насамперед чорноземів. За такого підходу раціональне природокористування стає умовою конкурентоспроможності аграрного сектору і водночас внеском України у світову продовольчу безпеку.

Список використаних джерел:

1. Балюк С. А., Воротинцева Л. І., Соловей В. Б., Шимель В. В. Реалії українського чорнозему: сучасний стан, еволюція, охорона та стале управління. *Вісник аграрної науки*. 2023. № 3 (840). С. 5–13. DOI https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202303-01.

2. Global status of black soils. Rome : FAO, 2022. 200 p. ISBN 978-92-5-137309-5. DOI: https://doi.org/10.4060/cc3124en.

3. Балюк С. А., Кучер А. В., Солоха М. О., Соловей В. Б. Оцінювання впливу збройної агресії рф на ґрунтовий покрив України. *Український географічний журнал.* 2024. № 1. С. 7–18. DOI: https://doi.org/10.15407/ugz2024.01.007.

4. Залавський Ю. В., Лебедь В. В. Особливості картографування мілітарно деградованих ґрунтів на національному й регіональному рівнях. *Агрохімія і ґрунтознавство.* 2025. Вип. 99. С. 49–63. DOI: https://doi.org/10.31073/acss99-06.

5. Мінекономіки дало прогноз щодо експортних обсягів зернових у 2025/26 МР. УкрАгроКонсалт. 11.06.2026. URL: https://ukragroconsult.com/news/minekonomiky-dalo-prognoz-shhodo-eksportnyh-obsyagiv-zernovyh-u-2025-26-mr/.

6. The State of Food and Agriculture 2023. Revealing the true cost of food to transform agrifood systems. Rome : FAO, 2023. XXV, 120 p. DOI: https://doi.org/10.4060/cc7724en.

УДК 339.13:635.9(477)

Лобунець Т. В., *к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
Яценко Ю. Ю*., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ КВІТКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

Ринок квіткової продукції займає унікальне місце в структурі аграрного та споживчого секторів економіки України – на відміну від більшості видів сільськогосподарської продукції, квіти не належать до товарів першої необхідності, проте формують окремий сегмент споживчого ринку, пов’язаний із культурою подарунків, проведенням святкових заходів, оформленням житлових і комерційних приміщень, ландшафтним дизайном та розвитком флористичних послуг. В той же час квітникарство є трудомістким та технологічно вимогливим видом діяльності, що потребує значних витрат на енергоресурси, посадковий матеріал, логістику, забезпечення теплиць та підтримку належної якості продукції.

Наукові дослідження характеризують український ринок квіткової продукції як такий, що перебуває на етапі структурного формування. Г. Голодюк та Н. Гургула відзначають постійну зміну структури ринку та його учасників, значну трудомісткість квітникарства, а також залежність розвитку галузі від економічних, політичних, цінових, митних та соціальних чинників [1]. Сучасні дослідження доповнюють цю характеристику впливом воєнних ризиків, логістичних обмежень, енергетичної нестабільності та необхідністю адаптації бізнесу до умов економіки відновлення [2].

Важливим для оцінювання сучасних тенденцій є аналіз зовнішньої торгівлі. Адже внутрішнє виробництво не забезпечує повною мірою потреби українського ринку, а імпорт залишається одним із ключових джерел формування пропозиції.

Динаміка імпорту у 2020–2024 рр. демонструє виразний вплив

повномасштабної війни на функціонування ринку (табл. 1). Так, вартість ввезеної квіткової продукції у 2020 р. становила 48,847 млн дол. США, у 2021 р. досягла 73,748 млн дол. США, після чого у 2022 р. скоротилася до 48,636 млн дол. США. У 2023 р. імпорт зменшився до 43,751 млн дол. США, а у 2024 р. відбулося відновлення до 55,370 млн дол. США [2]. Таким чином, досліджуваний період можна умовно поділити на чотири етапи: зростання імпорту у 2021 р., різке скорочення у 2022 р., адаптацію у 2023 р. та відновлення у 2024 р.

Таблиця 1

Динаміка та структурні зміни імпорту квіткової продукції в Україну

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Імпорт квіткової продукції, млн дол. США	48,847	73,748	48,636	43,751	55,370
Темп зміни до попереднього року, %	–	+50,9	–34,1	–10,0	+26,6
Частка продукції «Цибулини, бульби, кореневища» у структурі імпорту, %	16,8	н/д	н/д	н/д	18,8
Частка продукції «Інші живі рослини» у структурі імпорту, %	51,1	н/д	н/д	н/д	63,0
Частка продукції «Зрізані квіти та пуп’янки» у структурі імпорту, %	28,4	н/д	н/д	н/д	14,4
Частка продукції «Листя, гілки, трави, мохи та лишайники» у структурі імпорту, %	3,7	н/д	н/д	н/д	3,8

Джерело: складено авторами за даними [2].

Наведені дані свідчать про поступове відновлення імпорту квіткової продукції після найбільшого шоку 2022 р. У 2024 р. загальна вартість імпорту була на 26,6% більшою, ніж у 2023 р., і перевищила показник 2020 р. на 13,4 %. Водночас структура імпорту зазнала суттєвих змін. Найбільшою групою залишалися інші живі рослини та посадковий матеріал, частка яких у межах імпорту квіткової продукції збільшилася з 51,1 % у 2020 р. до 63,0 % у 2024 р. Натомість частка зрізаних квітів та пуп’янків скоротилася з 28,4 до 14,4 % [2]. Це свідчить не стільки

про зменшення попиту на квіти, скільки про трансформацію структури пропозиції та посилення позицій сегмента живих рослин і посадкового матеріалу.

За інформацією Державної митної служби України, у січні–серпні 2026 р. до України було ввезено 23,3 тис. тонн квіткової продукції проти 21,8 тис. тонн за аналогічний період 2025 р., тобто фізичний обсяг імпорту збільшився на 7,2 %. При цьому структура імпорту помітно змінилася: частка декоративних рослин зменшилася з 77,4 до 46,2 %, тоді як частка зрізаних квітів зросла з 5,6 до 33,8 %. Особливо суттєво збільшився імпорт троянд – зі 175 до 3973 тонн, хризантем – зі 188 до 1526 тонн [3].

На сучасному етапі можна виділити декілька основних сучасних тенденцій розвитку ринку квіткової продукції в Україні. Першою – є *відновлення та структурна перебудова імпорту*. Якщо у 2022–2023 рр. основним завданням для учасників ринку було забезпечення фізичної доступності продукції в умовах порушення традиційних логістичних маршрутів, то нині дедалі більшого значення набувають асортимент, якість квітів і рослин, швидкість поставки та оптимізація логістичних витрат.

Другою важливою тенденцією є *поступове зміщення споживчого попиту від традиційних зрізаних квітів до ширшого асортименту живих рослин та декоративної продукції.* Ця тенденція створює можливості для розвитку в Україні тепличного виробництва, вирощування горщикових рослин та виробництва посадкового матеріалу.

Таким чином, український ринок квіткової продукції, незважаючи на суттєві воєнні та економічні виклики, зберігає потенціал розвитку. Вбачається, що подальший його розвиток доцільно пов’язувати із формуванням конкурентоспроможного вітчизняного виробництва, модернізацією тепличного господарства, впровадженням енергоощадних технологій, розвитком логістичної інфраструктури та цифрових каналів реалізації. Важливим завданням є також диверсифікація асортименту: поряд із традиційними зрізаними квітами перспективними є горщикові рослини, декоративний посадковий матеріал, саджанці та продукція для ландшафтного дизайну.

Список використаних джерел

1. Голодюк Г. І., Гургула Н. М. Аналіз квіткового ринку України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Технічні науки»*. 2020. № 1(96). С. 89–96. DOI:https://doi.org/10.37734/2518-7171-2020-1-11.

2. Колесніков А. В. Аналіз зовнішньоекономічних параметрів внутрішнього ринку квітникарства України як чинників економіки відновлення. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 226–235. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.25.

3. Державна митна служба України. Детінізація імпорту квітів: за рік митні платежі зросли більш ніж удвічі. 2026. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/detinizatsiia-importu-kvitiv-za-rik-mitni-platezhi-zrosli-bilsh-nizh-udvichi-3000 (дата звернення 20.09.26).

УДК 338.43:339.9

Мовчун С. В., *к.е.н., доцент*
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
Ковалюк А. С., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЛЬ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СВІТОВОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Продовольча безпека є однією з ключових складових стабільного розвитку світової економіки. Вона передбачає наявність у населення постійного фізичного та економічного доступу до достатньої кількості безпечної та поживної їжі. Сьогодні питання продовольчої безпеки набуває особливого значення через зростання населення планети, зміни клімату, економічні кризи, військові конфлікти та порушення міжнародних логістичних ланцюгів.

Україна завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, значним площам сільськогосподарських угідь та потужному аграрному сектору країна є одним із важливих постачальників зернових, олійних культур, рослинної олії та іншої аграрної продукції на міжнародний ринок, а тому займає важливе місце у світовій системі виробництва та торгівлі продовольством. У контексті цього стабільність українського аграрного виробництва має значення не лише для національної економіки, а й для продовольчої безпеки інших держав.

Одним із головних викликів для України є повномасштабне військове вторгнення, яке суттєво вплинуло на функціонування аграрного сектору. Внаслідок бойових дій частина сільськогосподарських земель стала недоступною для використання, було пошкоджено виробничу інфраструктуру, елеватори, склади, підприємства переробної промисловості та транспортні об’єкти. Додатковими проблемами стали мінування територій, зростання вартості ресурсів, нестача фінансування та ускладнення експорту сільськогосподарської продукції.

Особливого значення набуває питання експорту українського продовольства. Для аграрного сектору України міжнародна торгівля є важливим джерелом доходів,

а для країн-імпортерів українська продукція допомагає підтримувати стабільність продовольчого ринку. Порушення експорту українського зерна та олійних культур може призводити до зростання світових цін на продовольство та створювати додаткові ризики для країн, які значною мірою залежать від імпорту [1].

Важливим напрямом забезпечення продовольчої безпеки є розвиток альтернативних логістичних маршрутів. Залізничні та автомобільні перевезення, розвиток дунайських портів, удосконалення прикордонної інфраструктури та міжнародне співробітництво дозволяють зменшувати залежність від окремих транспортних шляхів. Одночасно необхідним є відновлення та модернізація портової, складської й транспортної інфраструктури України.

Перспективним напрямом розвитку українського аграрного сектору є поглиблення переробки сільськогосподарської продукції. Експорт готової продукції з більшою доданою вартістю може забезпечувати вищі доходи для підприємств, створювати нові робочі місця та підвищувати конкурентоспроможність України на світовому ринку. Замість експорту виключно сировини перспективним є збільшення виробництва борошна, рослинних олій, комбікормів та інших продуктів переробки [2].

Важливе значення також має впровадження сучасних цифрових та інноваційних технологій у сільське господарство. Використання точного землеробства, супутникового моніторингу, автоматизованих систем управління, сучасної техніки та аналітики даних дає можливість підвищувати продуктивність виробництва й ефективніше використовувати земельні та водні ресурси. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню більш стійкого та конкурентоспроможного аграрного сектор [2].

Для посилення ролі України у забезпеченні світової продовольчої безпеки необхідно також розвивати міжнародне партнерство. Співпраця з країнами Європейського Союзу та іншими міжнародними партнерами може сприяти залученню інвестицій, відновленню аграрної інфраструктури, передачі сучасних технологій та розвитку українського експорту. Важливим завданням є гармонізація українського законодавства та стандартів виробництва з міжнародними

вимогами [2].

Таким чином, Україна має значний потенціал для збереження та посилення своєї ролі у світовій продовольчій системі. Основними умовами цього є відновлення аграрного виробництва, розмінування сільськогосподарських територій, розвиток логістики, залучення інвестицій, впровадження інновацій та поглиблення переробки продукції. Незважаючи на значні виклики, розвиток аграрного сектору України може одночасно забезпечувати економічне відновлення держави та робити вагомий внесок у стабільність світового продовольчого ринку.

Список використаних джерел:

1. FAO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2024. Rome: FAO, 2024. URL: https://www.fao.org/agrifood-economics/publications/detail/en/c/1707842/
2. FAO. Ukraine: Humanitarian Response Plan 2025. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2025. URL:https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/12c646f2-5989-49fa-9556-a541486698ee/content
3. World Bank. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington, DC: World Bank, 2024.
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційні матеріали щодо розвитку агропромислового комплексу України.

УДК 658.8:63

Сидоренко О. М., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Пащенко О. В.*, к.е.н., доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ЛАНЦЮГАХ

Стабільність роботи переробних підприємств аграрної сфери залежить від узгодженості постачання сировини, виробництва та збуту. Збої постачання та зміни ринкових вимог ускладнюють виробниче планування, закупівлі й виконання замовлень. Водночас навіть тривалі партнерські зв’язки не завжди забезпечують узгоджені дії учасників агропродовольчого ланцюга [1]. За таких умов виникає потреба в обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку маркетингових партнерських відносин, орієнтованих на узгодження ресурсного забезпечення, переробки та реалізації продукції.

У маркетинговому дослідженні взяли участь представники 26 переробних підприємств аграрної сфери Закарпаття та 30 їхніх партнерів. Отримані результати показали, що партнерські зв’язки загалом сформовані, однак підприємства оцінювали стан співпраці вище, ніж їхні партнери. Найнижчі оцінки зафіксовано серед постачальників сировини, фермерів і дрібних виробників. Виявлено також розрив між готовністю підприємств розвивати канали збуту та рівнем систематичного використання ринкової інформації. Виявлені проблеми стали основою для обґрунтування п’яти стратегічних напрямів розвитку партнерських відносин.

Перший стратегічний напрям стосується підвищення стійкості сировинно-постачальницьких відносин. Для переробних підприємств Закарпаття, які співпрацюють із територіально розосередженими виробниками, особливого значення набуває планування поставок з урахуванням сезонності. Завчасне погодження обсягів, вимог до якості та строків надходження сировини допомагає

підприємствам планувати завантаження виробничих потужностей, а постачальникам орієнтуватися на потреби переробки. Передбачуваність постачання залежить також від зрозумілості та прийнятності умов співпраці для обох сторін [2]. Тому другий напрям передбачає підвищення договірно-комунікаційної зрілості партнерських відносин через погодження цінових умов, порядку розрахунків, відповідальності за порушення зобов'язань і правил перегляду домовленостей. Регулярне обговорення проблем та врахування оцінок партнерів допомагають виявляти розбіжності в очікуваннях сторін і своєчасно коригувати умови співпраці.

Третій стратегічний напрям пов'язаний із розвитком партнерства в каналах реалізації та пристосуванням товарної пропозиції до ринкових вимог. Оптова й роздрібна торгівля, заклади HoReCa та спеціалізовані магазини мають різні вимоги до асортименту, фасування, якості продукції й регулярності поставок. Отриману від них інформацію доцільно враховувати під час планування закупівель сировини, виробництва та логістики [3]. У Закарпатті додаткові можливості для збуту локальної продукції пов'язані з туристичними та дегустаційними форматами. Інформаційно-цифровий напрям передбачає систематичне накопичення й обмін даними про замовлення, вимоги партнерів, виконання поставок і відхилення від домовленостей. Своєчасне використання цих відомостей допомагає погоджувати зміни в асортименті, обсягах виробництва й строках постачання. Інформація про попередні цикли співпраці також дає змогу виявляти повторювані проблеми та враховувати їх під час планування.

П'ятий стратегічний напрям стосується розвитку кооперації та інституційної підтримки учасників агропродовольчого ланцюга. Для Закарпаття це особливо актуально через значну кількість дрібних і територіально розосереджених виробників, частині яких складно самостійно забезпечувати однорідність сировини та регулярність поставок. Кооперація дає змогу об'єднувати невеликі партії продукції, організовувати її сортування й погоджувати вимоги до якості з переробними підприємствами. Консультаційна підтримка, доступ до спільної інфраструктури та професійних знань можуть полегшити залучення малих

виробників до тривалої співпраці [4]. Така взаємодія сприяє розвитку локальних ланцюгів створення цінності, у яких місцева сировина переробляється та надходить на ринок у вигляді готової продукції з регіональною ідентичністю.

Запропоновані напрями потребують узгодженого застосування, оскільки рішення щодо постачання, умов співпраці та збуту впливають на суміжні процеси. Спільним орієнтиром є системна координація партнерських процесів. Пріоритетність змін доцільно визначати за значущістю виявлених проблем і наслідками для партнерської мережі. Результативність запропонованих рішень слід оцінювати за виконанням домовленостей та узгодженістю дій партнерів.

Список використаних джерел

1. Бондаренко В. М., Мостенська Т. Л., Рябчик А. В. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. С. 191-196. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27.

2. Сидоренко О. М., Пащенко О. В. Маркетингові партнерські відносини переробних підприємств аграрної сфери Закарпаття: можливості та виклики. Економічний простір. 2026. № 214. С. 398-407. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.214.398-407.

3. Волик С. В. Процедурні аспекти генерування та імплементації стратегій управління збутовою діяльністю переробних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. С. 202-208. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-99.

4. Газуда С. М. Розвиток партнерських відносин суб’єктів аграрних регіонів в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. С. 264-269. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-136.

УДК 631.11:658.5

Степаньков Р. С., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Власенко Т. О., *к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Рівень глобальної продовольчої безпеки визначається не тільки земельними й природними ресурсами, а й ефективністю управління виробничими процесами в аграрних підприємствах. За оцінкою ФАО, у 2023 р. після збирання врожаю і до надходження в роздрібну торгівлю було втрачено 13,3 % світового продовольства, тоді як на початку моніторингу у 2015 р. цей показник становив 13,0 % [1]. За вісім років втрати не скоротилися, хоча Цілі сталого розвитку передбачають їх зменшення до 2030 р. [1]. Частина таких втрат виникає безпосередньо в аграрних підприємствах і фермерських господарствах під час збирання, зберігання та транспортування продукції, тобто на етапах, якими управляє сам виробник.

Сільськогосподарське виробництво відрізняється біологічним характером відтворення, за якого засобами і предметами праці виступають живі організми, а виробничий процес підпорядкований природним законам їхнього розвитку. Крім того, воно залежить від природно-кліматичних умов, має сезонний характер, тривалий виробничий цикл і високий рівень ризиків. Більшість управлінських моделей розроблено для промислових підприємств, і цих особливостей вони не враховують [2]. Ефективність аграрних підприємств дедалі більше залежить від рівня розвитку системи управління виробництвом та її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2].

У системі управління сільськогосподарським виробництвом розрізняють стратегічний, тактичний та операційний рівні. На стратегічному рівні визначають довгострокові цілі, напрями спеціалізації та інвестиційну політику підприємства,

на тактичному планують виробничі програми, здійснюють бюджетування й мотивацію персоналу, на операційному організовують і контролюють виробничі процеси, управляють витратами та якістю продукції [2]. У практиці вітчизняних підприємств найслабшими залишаються тактичний та операційний рівні. Р. В. Стоноженко та І. О. Андрощук зазначають, що в більшості аграрних підприємств, особливо малих, бракує контролю витрат, частина працівників не має відповідної освіти, а планування виробництва практично відсутнє [3].

Потребу вдосконалювати механізм управління як цілісну систему підтверджують результати 2025 р. За даними, узагальненими в попередньому дослідженні [4], обсяг аграрного виробництва в Україні знизився на 6,8 % порівняно з 2024 р., у рослинництві на 7,5 %, у тваринництві на 4,1 %, хоча валовий збір зернових і зернобобових культур зріс на 7,7 % і досяг 60,79 млн т. Таку різноспрямовану динаміку зумовлює висока невизначеність, за якої традиційні підходи до управління виробничими процесами втрачають ефективність [4].

Системи планування ресурсів підприємства (ERP-системи), засоби точного землеробства та GPS-моніторинг розширюють можливості планування й контролю. На практиці їх використання часто має фрагментарний характер і не забезпечує системного підвищення ефективності управління [2]. Підприємства нерідко автоматизують окремі операції, не переглядаючи структуру виробничого процесу загалом, тому потенціал технологій реалізується лише частково.

Удосконалення механізму управління виробничими процесами передбачає поєднання планування, організації, мотивації персоналу та контролю в єдиний цикл зі зворотним зв’язком, у якому результати контролю використовуються для коригування виробничих планів. До складових такого механізму належать сценарне планування з кількома варіантами виробничої програми та розподіл відповідальності за витрати й результати між структурними підрозділами [2]. Цифрові технології в такому механізмі виконують функцію інформаційного забезпечення управлінських рішень на кожному етапі циклу.

Стабільність виробництва на рівні окремих підприємств визначає, наскільки надійним постачальником продовольства залишається аграрний сектор України на

світовому ринку. Формування дієвого механізму управління виробничими процесами є передумовою зростання прибутковості аграрних підприємств і зміцнює позиції країни як учасника глобальної продовольчої системи.

Список використаних джерел:

1. SDG indicator 12.3.1.a – Global food losses. *FAO SDG Indicators Data Portal*. URL: https://www.fao.org/sustainable-development-goals-data-portal/data/indicators/1231-global-food-losses.
2. Биба В. В., Пінчук Н. М., Карпенко Є. А., Адамчук М. В. Формування адаптивної моделі управління сільськогосподарським виробництвом у системі операційного менеджменту. *Економіка і регіон*. 2026. № 1 (100). С. 148–155. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4377.
3. Стоноженко Р. В., Андрощук І. О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42). С. 252–259. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).
4. Власенко Т. О., Степаньков Р. С. Адаптивний механізм управління виробничими процесами аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 9. С. 351–357. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.9.351.

УДК 338.439.4:339.9:351.863.5(477)

Суханова А. В., *к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ВПЛИВ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ НА ГЛОБАЛЬНІ ПРОДОВОЛЬЧІ РИНКИ ТА ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ

Глобальна продовольча система протягом останніх років функціонує в умовах одночасного впливу декількох взаємопов'язаних факторів: пандемії COVID-19, кліматичних змін, геополітичної нестабільності, зростання вартості енергетичних ресурсів, порушення міжнародної торгівлі та воєнних конфліктів. У цьому контексті початок повномасштабної війни Росії проти України 24 лютого 2022 р. став потужним додатковим шоком для глобальної економіки. Ще до початку повномасштабної війни Україна посідала важливе місце у світовій торгівлі агропродовольчою продукцією, а Чорноморський регіон відігравав значну роль у міжнародній торгівлі зерновими, олійними культурами та рослинними оліями.

Особливе значення мали пшениця, кукурудза, ячмінь та соняшникова олія. За оцінками міжнародних експертів, напередодні війни Росія та Україна разом забезпечували близько 30 % світового експорту пшениці, а Україна мала вагомі позиції на ринку кукурудзи та соняшникової олії [4]. В результаті, за показником GFSI (Глобальна ініціатива з безпеки харчових продуктів) у 2022 р. Україна посіла останнє 26 місце серед країн Європи та 71 місце у світі серед 113 країн (у 2021 р. - 58 місце) [1]

За даними Глобального індексу миру (GPI) за 2026 рік, можна побачити, що світ бореться з економічними наслідками рекордно великої кількості конфліктів, які стають дедалі більш взаємопов'язаними та важкими для вирішення [2].

Окрім цього експерти відмітили, що глобальний мир перебуває на найнижчому рівні з моменту створення Індексу, тоді як умови, що передують конфлікту, є найгіршими з часів Другої світової війни. Також результати дослідження показали, що за минулий рік у 99 країнах спостерігалося погіршення миролюбності, що є найбільшим показником з моменту створення Індексу 20 років

тому. При цьому покращення загального миру за трьома сферами зафіксували лише в 62-х державах.

До найбезпечніших країн світу входять: Ісландія, Нова Зеландія, Швейцарія, Австрія та Сінгапур. Україна в 2026 році посіла 160-те місце в Global Peace Index. При цьому аналітики Інституту економіки та миру зафіксували стрімку позитивну динаміку та зазначили, що в України один із найкращих результатів року за темпами позитивних змін і посіла лише 160-те місце саме через війну [2].

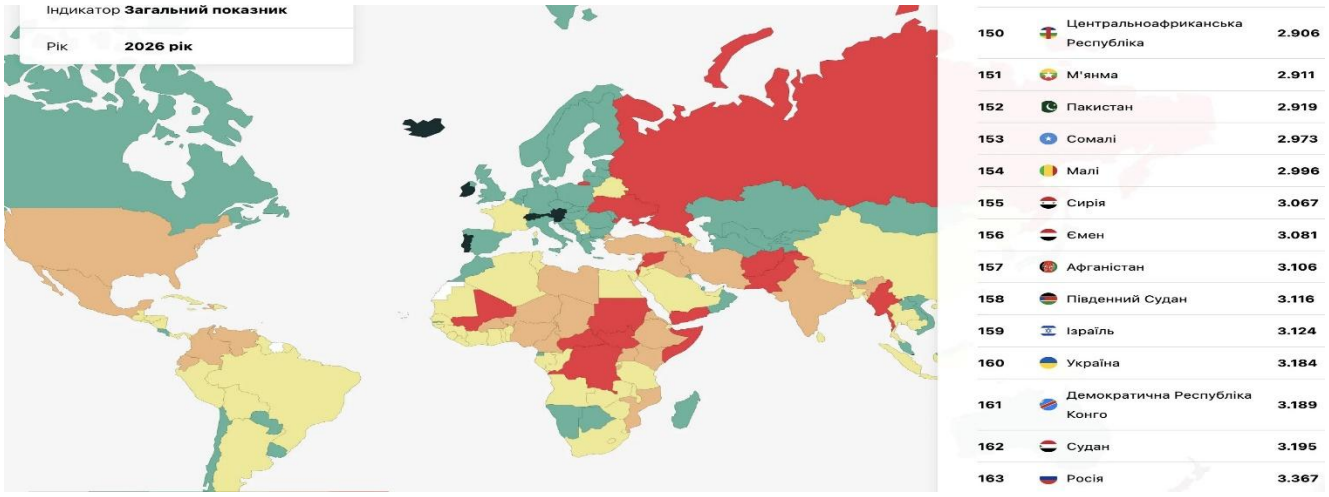


Рис.1. Institute for Economics & Peace, IEP [2]

Незважаючи на рейтинг Global Peace Index український аграрний сектор продемонстрував значну стійкість. За даними FAO, у 2025/2026 маркетинговому році експорт зернових культур України прогнозувався на рівні близько 40 млн тонн, що приблизно на 20 % менше попереднього року та залишається нижче довоєнного потенціалу [3].

Причинами обмеження експорту залишаються проблеми з транспортною та складською інфраструктурою, воєнні ризики, замінування територій, висока собівартість виробництва та логістики.

Разом із тим Україна зберігає стратегічне значення для глобального агропродовольчого ринку.

Додатковим фактором трансформації українського аграрного сектору стає необхідність переходу від експорту переважно сировинної продукції до збільшення частки продукції з високою доданою вартістю. Така модель дозволить не лише

збільшити валютні надходження, а й підвищити стійкість української економіки до коливань світових цін.

Післявоєнне відновлення аграрного сектору також потребуватиме значних інвестицій. За даними RDNA4, станом на кінець 2024 р. потреби України у відновленні та реконструкції аграрного сектору оцінювалися більш ніж у 55 млрд дол. США на десятирічний період [4]. Серед пріоритетів визначено відновлення техніки, складських потужностей, пошкоджених земель, розвиток ланцюгів створення вартості та впровадження кліматично орієнтованих технологій.

У 2026 р. загальна оцінка потреб України у відновленні та реконструкції зросла майже до 588 млрд дол. США, що свідчить про масштабність завдання та необхідність залучення міжнародного фінансування і приватного капіталу [5].

Це говорить про те, що повномасштабна війна в Україні стала одним із наймасштабніших геополітичних шоків для глобальної продовольчої системи за останні десятиліття. Її вплив поширився далеко за межі України через скорочення виробництва та експорту сільськогосподарської продукції, порушення міжнародних логістичних маршрутів, зростання вартості енергоносіїв і добрив, а також підвищення волатильності продовольчих цін.

Водночас глобальна агропродовольча система продемонструвала здатність до адаптації. Диверсифікація постачальників, переорієнтація торговельних потоків, функціонування Чорноморської зернової ініціативи та розвиток «Шляхів солідарності» дозволили частково компенсувати скорочення українського експорту та уникнути найгірших сценаріїв глобального дефіциту продовольства [6].

Разом із тим війна засвідчила високу залежність глобальних продовольчих ринків від окремих країн та регіонів. Саме тому майбутня політика продовольчої безпеки має бути орієнтована не лише на збільшення обсягів виробництва, а й на підвищення стійкості та диверсифікації глобальних ланцюгів постачання.

Для України стратегічними завданнями є відновлення виробничого потенціалу, розмінування сільськогосподарських земель, модернізація портової, залізничної та складської інфраструктури, розвиток переробної промисловості,

залучення інвестицій та інтеграція до європейських і глобальних ланцюгів створення доданої вартості.

Досвід війни в Україні демонструє необхідність переосмислення підходів до організації глобальних продовольчих ланцюгів.

До основних напрямів підвищення їх стійкості можна віднести [3]:

- розвиток мультимодальної транспортної інфраструктури;
- розвиток цифрових систем моніторингу глобальних продовольчих ринків;
- формування стратегічних резервів продовольства;
- посилення міжнародної координації у кризових ситуаціях;
- розвиток страхових механізмів для аграрного виробництва;
- інвестиції у стійку до кліматичних та воєнних ризиків інфраструктуру;
- розвиток локального та регіонального виробництва продовольства;
- підтримку країн із високою залежністю від імпорту.

FAO підкреслює, що стійкість агропродовольчих систем залежить від їх здатності поглинати шоки та продовжувати забезпечувати фізичний і економічний доступ населення до продовольства. Досвід пандемії показав значення диверсифікації виробництва, ринків збуту та логістичних каналів, а війна в Україні додатково підтвердила необхідність такої диверсифікації [7].

Сучасна глобальна продовольча безпека, таким чином, має розглядатися не лише як проблема достатності виробництва продовольства, а як комплексна система стійкості виробничих, логістичних, торговельних, фінансових та інституційних зв'язків.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що Україна в перспективі може відігравати ще більш значну роль у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. Її конкурентною перевагою є поєднання значного земельного потенціалу, аграрних компетенцій, експортної інфраструктури та досвіду адаптації до масштабних криз. Водночас реалізація цього потенціалу потребує міжнародної підтримки, інвестицій та формування довгострокової стратегії стійкого розвитку агропродовольчого сектору.

Список використаних джерел:

1. Україна та глобальна продовольча безпека в умовах війни. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ukrayina-ta-hlobalna-prodovolcha-bezpeka-v-umovakh-viyny#_ftn1
2. Найбезпечніші країни світу 2026. Росія опинилася на останньому місці https://nv.ua/ukr/socium/global-peace-index-2026-ukrajina-pokrashchila-poziciji-rosiya-na-ostannomu-misci-50615756.html
1. FAO. FAO GIEWS Country Brief: Ukraine. 12 March 2026. Rome: FAO, 2026.
2. World Bank. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, DC: World Bank, 2025.
3. World Bank. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC: World Bank, 2026.
4. European Commission. Solidarity Lanes: Latest figures – July 2026. Brussels: European Commission, 19 August 2026.
5. FAO. COVID-19 and the risk to food supply chains: How to respond? Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2020.

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 3.
ПРАКТИКИ ЄС В РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ МОЛОДІ

UDC 331.5-053.6(4)

Ivanova L. L., *Bachelor's degree student,*
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
Scientific advisor: Lobunets T. V.,
PhD in Economics, Associate Professor,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
(Kyiv, Ukraine)

EUROPEAN PRACTICES FOR SUPPORTING THE SOCIO-ECONOMIC INTEGRATION OF YOUTH IN THE LABOR MARKET

As the ancient Roman poet Horace noted, "Dare to be wise-begin." This sentiment remains relevant to the professional development of young people, as starting work early creates opportunities to gain practical experience even before completing higher education in one's chosen field. At the same time, young people wishing to enter the workforce during their teenage years often face a number of obstacles, such as a lack of professional experience, insufficient physical and psychological stamina, and the challenge of balancing work with their studies.

Specialized organizations exist to support young people on their path to a successful career; one such example is the «The Youth Guarantee», created in 2013 and reinforced in 2020, is the EU's reference policy framework to fight youth unemployment and inactivity.

This framework helps 15–29-year-olds to receive an offer of employment, education, apprenticeship or traineeship within four months. Since its creation in 2013, it has helped around 50 million young people [1].

Young people in Europe face great difficulties nowadays when entering the labour market. Unemployment and temporary employment are high among youth, although considerable differences exist between European countries. Both unemployment and

temporary employment are regarded as a lack of labour market integration, compared to the situation of permanent employment. The empirical results first of all show that high unemployment hinders young people to smoothly integrate into the labour market. In addition, economic globalisation positively affects youth labour market integration. Intermediate and higher educated particularly profit from the positive effect of the vocational specificity of the educational system [2].

One of the key European practices for supporting the socio-economic integration of young people is the development of dual vocational education and apprenticeship systems (work-based learning). Apprenticeships combine theoretical instruction with practical training directly in the workplace, enabling young people to acquire professional skills and gain their first work experience. The European Alliance for Apprenticeships (EAfA), established in 2013, brings together governments, employers, educational institutions, social partners, and other stakeholders to enhance the quality, availability, and attractiveness of apprenticeship programs across Europe. Such programs facilitate the transition from education to employment and foster a better match between the skills acquired by young people and the needs of employers [3].

Another important European practice is the targeted support of young people facing significant obstacles when entering the labor market. The ALMA initiative (Aim, Learn, Master, Achieve) targets young people aged 18–29 who are not in employment, education, or training (the NEET category). The program combines personalized preparation and counseling, the acquisition of practical work experience under mentorship in another EU country, and follow-up support after participants return to their home country. This approach not only provides young people with professional experience but also fosters the development of social competencies, enhances labor market competitiveness, and builds independence [4].

European practices demonstrate that effective youth labor market integration requires a comprehensive approach combining vocational education, apprenticeships, personalized employment services, mobility opportunities and financial support. Particular attention should be paid to vulnerable groups, including NEETs, who may require additional educational, social and psychological assistance. Such measures

facilitate the transition from education to employment, enable young people to gain practical experience and skills at an early stage of their careers, and reduce the gap between their qualifications and labor market requirements. Adapting successful European practices to national conditions could therefore contribute to strengthening the socio-economic integration of Ukrainian youth into the labor market [5].

In conclusion, the European experience demonstrates that the socio-economic integration of young people into the labour market requires a comprehensive and coordinated approach that begins at an early stage of professional development. The Youth Guarantee, work-based learning and apprenticeship systems, as well as targeted initiatives such as ALMA, show that effective youth employment policies should combine education, practical work experience, career guidance, mobility and individualised support. These measures not only facilitate the transition from education to employment but also improve the alignment between young people's skills and labour market needs, while providing additional opportunities for vulnerable groups, particularly NEETs. For Ukraine, the adaptation of these European practices to national socio-economic conditions may contribute to reducing youth unemployment and inactivity, strengthening the employability and competitiveness of young people, and creating more sustainable pathways from education to decent employment. Therefore, supporting young people in acquiring practical experience and relevant skills from an early stage should be considered an important component of long-term labour market and socio-economic development.

SOURCES:

1. European Commission. Працевлаштування, соціальні справи та інклюзія, URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/youth-employment-support_en (дата звернення 28.09.2026)

2. EBSCCohost. Youth Labour Market Integration Across Europe. URL:https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A11%3A33682779/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Acrawler-gcd&id=ebsco%3Agcd%3A95430696&crl=f&jrnl=14616696&link_origin=www.googl

e.com (дата звернення 28.09.2026)

3. European Commission. About EAfA. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/working-together/european-alliance-apprenticeships/about-eafa_en?utm_ (дата звернення 29.09.2026)

4.Interreg. Supporting the socio-economic integration of youth leaving child protection systems by … 2025. URL: https://keep.eu/projects/32508/Supporting-the-socio-econom-EN/ (дата звернення 30.09.2026)

5. EU. NEIGHBOURSEAST. Employment services that work: adapting to a changing job market with EU4Youth support. 2026. URL: https://euneighbourseast.eu/news/stories/employment-services-that-work-adapting-to-a-changing-job-market-with-eu4youth-support/

УДК 332.1:338.48

***Будзяк А. Л.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник: Лобунець Т. В.**, к. е. н., доцент,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ПРАКТИКИ ЄС У ЗАЛУЧЕННІ МОЛОДІ ДО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Розвиток сільських територій у сучасних умовах дедалі більше залежить від диверсифікації економічної діяльності, формування нових видів зайнятості та ефективного використання локального природно-рекреаційного і культурного потенціалу. Одним із перспективних напрямів такої диверсифікації є туристично-рекреаційне підприємництво, що охоплює сферу розміщення, екологічного й активного туризму, локальної гастрономії, оздоровчих, культурних і супутніх сервісів. Для молоді зазначений сектор створює можливості не лише працевлаштування, а й самозайнятості, започаткування власної справи та реалізації інноваційних проєктів без необхідності міграції до великих міських центрів.

Актуальність залучення молоді до підприємницької діяльності в сільських територіях посилюється демографічними та соціально-економічними диспропорціями між міськими і сільськими територіями. Обмежені можливості професійної реалізації, недостатня диверсифікація місцевих ринків праці та нерівний доступ до сучасної інфраструктури стимулюють міграцію молодого населення та знижують потенціал довгострокового розвитку громад. У політиці Європейського Союзу подолання зазначених диспропорцій розглядається як складова соціально-економічної інклюзії молоді.

Стратегія ЄС для молоді на 2019-2027 рр. передбачає реалізацію принципів Engage, Connect, Empower та визначає окрему Європейську молодіжну ціль Moving Rural Youth Forward [1]. Реалізація цієї цілі орієнтована на покращення умов життя молодих людей у сільській місцевості, забезпечення доступу до освіти, зайнятості, цифрової та транспортної інфраструктури, а також розширення участі молоді у

розвитку місцевих громад. Відповідно, молодіжна політика ЄС інтегрується з регіональною, соціальною та підприємницькою політикою, створюючи передумови для економічної активізації сільської молоді.

Комплексний підхід до розвитку сільських територій закріплений також у Довгостроковій візії розвитку сільських територій ЄС до 2040 р., відповідно до якої території мають стати сильнішими, взаємопов'язаними, стійкими та процвітаючими [2]. До основних передумов їх економічної життєздатності віднесено диверсифікацію господарської діяльності, підтримку малого підприємництва, цифрову трансформацію та ефективніше використання локальних ресурсів. Туристично-рекреаційна діяльність у такій моделі виступає одним із механізмів формування багатофункціональної сільської економіки та створення доданої вартості безпосередньо на території громади.

Одним із найбільш результативних інструментів ЄС у цій сфері є підхід LEADER, інтегрований у модель Community-Led Local Development (CLLD). Особливість полягає у застосуванні принципу «знизу вгору», за якого представники підприємницького сектору, громадськості та місцевої влади формують місцеві групи дій і спільно визначають пріоритети територіального розвитку [3]. Фінансування може спрямовуватися не лише на традиційне сільське господарство, а й на туристичні, рекреаційні, культурні та інші несільськогосподарські ініціативи.

Практична ефективність такого підходу підтверджується проєктами, реалізованими в межах LEADER. Зокрема, у сільській громаді Nagyvázsony в Угорщині молодь була залучена до розроблення туристичного продукту на основі місцевої історико-культурної спадщини. Проєкт поєднав туристичні маршрути, культурні заходи та локальні продукти, а участь молодих людей сприяла набуттю ними проєктних і підприємницьких компетентностей [5]. Позитивний ефект практики проявляється не лише у професійній активізації молоді, а й у збільшенні попиту на локальні туристичні та сервісні послуги.

Окремим напрямом є трансформація туристичної політики ЄС відповідно до принципів сталого та цифрового розвитку. У документі Transition Pathway for

Tourism визначено напрями зеленого й цифрового переходу туристичної екосистеми, підвищення її стійкості та конкурентоспроможності [4]. Запровадження енергоефективних технологій, принципів циркулярної економіки, цифровізації бронювання, маркетингу та управління туристичними потоками створює нові сегменти підприємницької активності.

Зміна структури туристичного попиту додатково розширює можливості сільських територій. Зростання інтересу до екологічного, оздоровчого, активного й індивідуалізованого туризму стимулює розвиток нових форматів рекреаційної інфраструктури. Сучасні проєкти дедалі частіше поєднують житлову, туристичну та сервісну функції, використовують енергоефективні технології та інтегруються у природне середовище.

Навколо туристично-рекреаційних об'єктів формується мережа взаємопов'язаних видів підприємницької діяльності: громадське харчування, виробництво й реалізація локальної продукції, транспортні та екскурсійні послуги, культурні заходи, прокат спорядження, маркетинг і цифровий супровід туристів. Мультиплікативний ефект такого розвитку проявляється у створенні робочих місць, диверсифікації доходів домогосподарств та зміцненні економічної бази громади. Соціальна складова рекреаційних проєктів, пов'язана зі створенням зайнятості та розвитком місцевих громад, одночасно підвищує їх інтегрованість у регіональну економіку.

Для України імплементація європейських практик є особливо перспективною у Карпатському регіоні, природні, кліматичні та культурно-історичні ресурси якого формують значний туристично-рекреаційний потенціал. Гірські території забезпечують можливості для зимового й активного туризму, лісові масиви – для екотуризму і туристичних маршрутів, водні ресурси – для активних видів відпочинку, а мінеральні джерела – для розвитку оздоровчих і санаторно-курортних послуг. Поєднання різних ресурсів створює передумови для формування туристичних продуктів впродовж року.

Адаптація практик ЄС до українських умов передбачає насамперед розвиток місцевих партнерств за принципами LEADER/CLLD та посилення представництва

молоді у формуванні локальних стратегій розвитку. Важливим є поєднання грантової і мікрофінансової підтримки з консультаційним супроводом, підприємницькою освітою та доступом до місцевої інфраструктури. Такий підхід сприятиме переходу від епізодичної підтримки окремих ініціатив до формування стійкого середовища молодіжного підприємництва.

Перспективним напрямом є підтримка малих туристично-рекреаційних проєктів, пов'язаних із розвитком екологічних засобів розміщення, кемпінгів, гастрономічного та ремісничого туризму, wellness-сервісів, активного відпочинку і локальних туристичних маршрутів. Диверсифікація пропозиції дозволяє зменшувати сезонність туристичного попиту та підвищувати стійкість підприємницької діяльності.

Необхідною умовою конкурентоспроможності молодіжного підприємництва є також формування цифрових компетентностей. Електронне бронювання, цифровий маркетинг, використання соціальних мереж, створення інтерактивних маршрутів, автоматизація управління об'єктами та застосування аналітики попиту поступово перетворюються на базові елементи сучасного туристичного бізнесу. Поєднання цифровізації з енергоефективними та екологічними рішеннями дозволить наблизити туристично-рекреаційні проєкти українських сільських територій до стандартів європейського ринку.

Важливим інституційним механізмом має стати співпраця закладів вищої освіти, територіальних громад, туристичного бізнесу та місцевих груп дій. Підприємницькі інкубатори, короткострокові освітні програми, практична підготовка та менторський супровід здатні забезпечити трансформацію молодіжних ініціатив у життєздатні бізнес-проєкти.

Таким чином, практики ЄС демонструють, що залучення молоді до туристично-рекреаційного підприємництва є складовою комплексної політики розвитку сільських територій. Поєднання інструментів LEADER/CLLD, фінансової підтримки, участі молоді в місцевому управлінні, цифровізації та принципів сталого туризму сприяє розширенню можливостей зайнятості й підприємницької самореалізації молоді. Для України адаптація зазначених практик може стати

одним із напрямів соціально-економічного відновлення сільських громад, а Карпатський регіон має значний потенціал для розвитку молодіжного підприємництва на основі ефективного використання природно-рекреаційних ресурсів.

Список використаних джерел:

1.Council of the European Union. The European Union Youth Strategy 2019–2027. Brussels: Council of the European Union, 2018. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A42018Y1218%2801%29

2. European Commission. A Long-term Vision for the EU's Rural Areas – Towards Stronger, Connected, Resilient and Prosperous Rural Areas by 2040. Brussels: European Commission, 2021. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0345

3.European Commission. LEADER and Balanced Territorial Development. Brussels: Directorate-General for Agriculture and Rural Development, 2022. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/commission-publishes-study-impact-leader-balanced-territorial-development-2022-03-17_en

4.European Commission. Transition Pathway for Tourism. Brussels: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, 2022. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/transition-pathway-tourism-published-today-2022-02-04_en

5. EU CAP Network. Young People Develop a New Community-led Rural Tourism Initiative. Brussels: EU CAP Network, 2023–2024. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/good-practice/young-people-develop-new-community-led-rural-tourism-initiative_en

УДК 005.8:004

***Гаврилюк В. П.**, к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ МОЛОДІ

Цифровізація управління міжнародними грантовими проєктами змінює планування, координацію, моніторинг і звітність, а також вимоги до компетентностей команд. Результативність технологічних рішень залежить від організації управління, розподілу відповідальності та застосування професійних знань. Тому цифрові інструменти доцільно розглядати не лише як засіб удосконалення процесів, а й як передумову розширення професійної участі молоді.

За матеріалами Cedefop, автономія працівників і організація праці є важливими умовами використання та розвитку навичок [1]. Для міжнародних грантових команд, які працюють за обмежених строків, цільового фінансування та вимог донорів, актуальним є ефективне використання компетентнісного потенціалу учасників. Отже, цінність цифровізації визначається також управлінськими умовами її впровадження.

Метою дослідження є обґрунтування компетентнісно-організаційного механізму соціально-економічної інклюзії молоді через цифровізацію управління міжнародними грантовими проєктами. Застосовано аналіз наукових праць і програмних документів та концептуальне моделювання зв’язків між компетентностями, формуванням команд і професійною участю.

Системи управління завданнями забезпечують контроль строків, хмарні середовища – спільну роботу партнерів, аналітичні панелі – моніторинг показників, а цифрові засоби звітності – підзвітність донорам. Їх використання потребує компетентностей у сфері аналізу даних, комунікації та координації. Таким чином, цифровізація змінює технології виконання завдань і функціональну структуру проєктної команди.

Liu та співавтори обґрунтовують значення фахівців, здатних працювати з даними, у цифровізованих проєктних практиках [2]. Дослідження H. Liu, J. Li та L. Liu виявило зв'язок різноманітності знань у цифрових командах із результативністю, опосередкований цифровими можливостями та обміном знаннями [3]. Ці висновки обґрунтовують доцільність поєднання управлінського досвіду, предметної експертизи й цифрових компетентностей.

На цій основі запропоновано компетентнісно-організаційний механізм професійної інклюзії молоді, що передбачає узгодження цифрових функцій грантового проєкту з компетентностями учасників, розподіл ролей і забезпечення змістовної участі молодих фахівців в управлінських процесах. За таких умов їхні цифрові навички можуть бути ресурсом залучення до проєктних команд, а управлінський досвід і предметна експертиза інших учасників – основою взаємодоповнюваності знань. Вікові характеристики не підміняють оцінювання компетентностей.

Особливістю запропонованого підходу є розгляд молоді не лише як цільової групи грантової підтримки, а й як потенційного суб'єкта проєктного управління. Молодий фахівець, наприклад, може відповідати за цифровий моніторинг і підготовку аналітичних даних, тоді як керівник проєкту забезпечує обґрунтованість рішень та дотримання вимог донора. Такий розподіл функцій створює умови для обміну знаннями, набуття міжнародного досвіду й відповідальної професійної участі молоді.

Засади Erasmus+ передбачають змістовну участь молоді у плануванні, реалізації та оцінюванні молодіжних проєктів [4]. Водночас участь у заходах та професійна діяльність у команді грантового управління є різними формами залучення. У запропонованій моделі інклюзія пов'язується з доступом до відповідальних ролей, а її економічний вимір – із передумовами зайнятості та оплачуваної проєктної роботи за відповідних умов фінансування.

Результати мають два взаємопов'язані виміри: управлінський, що відображає якість координації, дотримання строків і достовірність звітних даних, та соціально-економічний, пов'язаний із професійною участю молоді, набуттям досвіду і

розширенням можливостей зайнятості. Це дозволяє оцінювати формування проєктних команд за ефективністю процесів та використанням людського капіталу.

Цифрова нерівність, непрозорість відбору, формальне делегування повноважень та ризики захисту даних обмежують результативність механізму. Його інклюзивний потенціал визначається узгодженістю цифрових технологій із кадровою політикою, розподілом відповідальності та процедурами грантового управління. Саме ці умови забезпечують перетворення компетентностей на змістовну професійну участь.

Таким чином, обґрунтовано компетентнісно-організаційний механізм, що пов'язує цифровізацію міжнародного грантового управління із соціально-економічною інклюзією молоді через взаємодоповнюваність знань та розподіл ролей у команді. Науковий результат полягає у трактуванні цифровізації не лише як засобу підвищення управлінської результативності, а й як організаційної передумови залучення молодих фахівців до створення проєктної цінності. Практичне значення підходу полягає у його використанні для формування грантових команд і оцінювання управлінських та соціально-економічних результатів.

Список використаних джерел:

1. Cedefop. Skills, productivity and job quality: why Europe's competitiveness runs through the workplace. 02.07.2026. URL: https://www.cedefop.europa.eu/en/news/skills-productivity-and-job-quality-why-europes-competitiveness-runs-through-workplace

2. Liu Y., Zeng N., Papadonikolaki E., Maritshane K., Chan P. W. The future of digitalized project practices through data-savvy talent: A digital competence formation perspective. Project Leadership and Society. 2024. Vol. 5. Article 100120. DOI: 10.1016/j.plas.2024.100120.

3. Liu H., Li J., Liu L. Linking Knowledge Heterogeneity with Project Performance in Digital Project Teams: The Role of Digital Capability and Knowledge Conversion. Journal of the Knowledge Economy. 2024. Vol. 15, No. 1. P. 1771-1800. DOI: 10.1007/s13132-023-01353-2.

4. European Commission. Erasmus+ Programme Guide 2026. Youth participation activities. URL: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/youth-participation

УДК 334.72:004

Гузенко Ю. А., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Прушківська Е. В.,
д. е. н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЄС ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ МОЛОДІ У ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Цифрова трансформація економіки змінює умови започаткування та ведення підприємницької діяльності, зменшуючи залежність бізнесу від територіального розміщення, матеріальної інфраструктури та значних початкових капіталовкладень. Особливого значення такі зміни набувають для молоді, яка водночас характеризується високим потенціалом адаптації до технологічних інновацій і стикається з обмеженнями щодо доступу до фінансових ресурсів, професійного досвіду та підприємницьких мереж.

Європейський Союз розглядає цифровізацію та соціальну інклюзію як взаємопов'язані напрями структурної трансформації економіки. Стратегія ЄС для молоді на 2019-2027 рр. передбачає розширення можливостей молодих людей, забезпечення їх доступу до якісної зайнятості, освіти та ресурсів для самореалізації [1]. Відповідно, розвиток цифрових компетентностей і доступ до технологічної інфраструктури створюють передумови для ширшого залучення молоді не лише до ринку праці, а й до підприємницької діяльності.

Інституційною основою цифрової трансформації є Програма політики «Цифрове десятиліття до 2030 року». Стратегічними орієнтирами визначено формування інклюзивного цифрового середовища, подолання цифрового розриву, розвиток цифрових компетентностей та посилення конкурентоспроможності малого і середнього підприємництва. До 2030 р. передбачено досягнення базового рівня цифрових навичок щонайменше 80 % населення віком 16-74 роки,

використання хмарних технологій, великих даних або штучного інтелекту не менше ніж 75 % підприємств та забезпечення базового рівня цифрової інтенсивності понад 90 % малих і середніх підприємств [2].

Зазначені орієнтири свідчать про поступовий перехід від трактування цифровізації виключно як технологічного оновлення до її розуміння як інструменту розширення економічної участі. Для молодих підприємців цифрові технології знижують частину традиційних бар'єрів входу на ринок, оскільки дозволяють організовувати дистанційну роботу. Фінансово-інституційним механізмом реалізації цифрової політики ЄС є програма Digital Europe Programme, спрямована на розвиток штучного інтелекту, високопродуктивних обчислень, кібербезпеки, передових цифрових навичок та широке впровадження цифрових технологій у бізнесі й суспільстві [3]. Окремий напрям програми передбачає підтримку набуття поглиблених цифрових компетентностей студентами, випускниками, працівниками та особами, які потребують професійного перенавчання. Поєднання освітньої та технологічної складових дозволяє скорочувати розрив між наявними компетентностями молоді та вимогами цифровізованого підприємницького середовища.

Важливим практичним інструментом є мережа Європейських цифрових інноваційних хабів. Хаби функціонують за принципом «єдиного вікна» для підприємств і надають доступ до технологічної експертизи, тестування цифрових рішень за принципом «test before invest», консультацій щодо фінансування, навчання та розвитку цифрових компетентностей [4]. Орієнтація такого інструменту передусім на малі та середні підприємства, стартапи й компанії, що масштабуються, знижує технологічні й інформаційні бар'єри для суб'єктів, які не мають ресурсів для самостійного створення складної цифрової інфраструктури.

Особливого значення набувають цифрові технології управління людським капіталом. Сучасна підприємницька екосистема передбачає використання цифрових профілів компетентностей, автоматизованого підбору учасників команд, систем управління знаннями, інструментів дистанційної співпраці та безперервного професійного навчання. У проєктно-орієнтованому бізнесі такі

рішення забезпечують можливість формування команд не лише за територіальним принципом, а відповідно до наявних компетентностей, що розширює доступ молодих фахівців до проєктів незалежно від місця проживання.

Хмарні технології додатково змінюють економічні передумови започаткування підприємницької діяльності. Перехід від придбання власної технологічної інфраструктури до використання хмарних сервісів за моделлю операційних витрат дозволяє масштабувати ресурси відповідно до поточних потреб бізнесу та знижує необхідність значних початкових інвестицій. Для молодих підприємців така модель є особливо важливою, оскільки обмеженість стартового капіталу залишається одним із чинників, що стримують створення та розвиток нових підприємств.

Поряд із фінансовою доступністю цифровізація розширює можливості виходу молодіжного бізнесу за межі локального ринку. Інструменти електронної комерції, цифрового маркетингу, дистанційного обслуговування клієнтів та управління розподіленими командами дають змогу працювати з партнерами і споживачами незалежно від географічного розташування. Внаслідок цього підприємницька активність може розвиватися не лише у великих економічних центрах, а й у малих містах і сільських територіях, що посилює територіальний вимір соціально-економічної інклюзії.

Водночас використання цифрових технологій не гарантує автоматичного подолання економічної нерівності. Недостатній рівень цифрових компетентностей, обмежений доступ до якісної інфраструктури, кібернетичні ризики та інформаційне перевантаження можуть формувати нові бар’єри для підприємницької участі. Відповідно, інклюзивний характер цифрової трансформації потребує поєднання технологічної доступності з розвитком компетентностей, цифрової безпеки та людино центричних моделей використання технологій.

Для України європейські цифрові інструменти мають не лише методологічне, а й практичне значення. Після асоціації України з програмою Digital Europe українські підприємства, організації та державні установи отримали можливість

брати участь у відповідних напрямах підтримки, зокрема у сферах штучного інтелекту, передових цифрових навичок і широкого впровадження цифрових технологій, включаючи цифрові інноваційні хаби [5]. Така інтеграція розширює можливості включення української молоді та молодіжних підприємств до європейської цифрової екосистеми.

Адаптація практик ЄС в Україні доцільна за декількома взаємопов'язаними напрямами. Пріоритетного значення набуває формування мережі доступних центрів цифрової підтримки підприємництва, здатних поєднувати технологічний аудит, тестування цифрових рішень, навчання й консультації щодо фінансування. Важливим є також розвиток короткострокових освітніх програм із цифрового підприємництва, штучного інтелекту, електронної комерції, управління даними, кібербезпеки та цифрового маркетингу.

Окремим напрямом має стати підтримка молодіжних стартапів через надання доступу до хмарної інфраструктури, програмного забезпечення, бізнес-аналітики та менторського супроводу. Зменшення початкових технологічних витрат дозволить молодим підприємцям спрямовувати обмежені фінансові ресурси на розроблення продукту, маркетинг і масштабування бізнесу. Важливим доповненням є розвиток партнерства між університетами, цифровими інноваційними хабами, IT-компаніями та малим бізнесом, що сприятиме практичному використанню цифрових компетентностей молоді.

Таким чином, цифрові інструменти ЄС формують багаторівневий механізм соціально-економічної інклюзії молоді, що поєднує розвиток компетентностей, доступ до технологічної інфраструктури, консультаційну підтримку та можливості цифрової трансформації бізнесу. Практики Digital Europe Programme та мережі EDIHs демонструють перехід від фрагментарної підтримки цифровізації до формування цілісних підприємницьких екосистем. Для України використання зазначених підходів може сприяти зниженню бар'єрів входу молоді у підприємницьку діяльність, розвитку цифрових стартапів та формуванню конкурентоспроможного людського капіталу.

Список використаних джерел:

1.Council of the European Union. The European Union Youth Strategy 2019–2027. Brussels: Council of the European Union, 2018. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A42018Y1218%2801%29

2.European Commission. Young Farmers – Support under the CAP 2023–2027. Brussels: Directorate-General for Agriculture and Rural Development, 2026. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/young-farmers_en

3.European Commission. EU Trade Relations with Ukraine. Brussels: Directorate-General for Trade and Economic Security, 2026. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en

4.European Commission. EU–Ukraine Agri-food Trade. Brussels: Directorate-General for Agriculture and Rural Development, 2026. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/international/agricultural-trade/bilateral-agreements/efta-enp-countries/enp-east_en

5.Delegation of the European Union to Ukraine. EU Provides €12 Million to Support Ukraine’s Agricultural Reforms and Alignment with EU Standards. Kyiv: Delegation of the European Union to Ukraine, 2026. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-provides-%E2%82%AC12-million-support-ukraine%E2%80%99s-agricultural-reforms-and-alignment-eu-standards_en

УДК 338.43:339.564

Гусак Д. А., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Прушківська Е. В.,
д. е. н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЗВИТОК АГРАРНОГО ЕКСПОРТУ ДО ЄС ЯК НАПРЯМ РОЗШИРЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ МОЛОДІ В УКРАЇНІ

Аграрний сектор традиційно відіграє важливу роль у формуванні експортного потенціалу України, забезпеченні валютних надходжень та інтеграції національної економіки до міжнародних ринків. Повномасштабна війна, порушення традиційних логістичних маршрутів та поглиблення європейської інтеграції суттєво змінили географічну структуру зовнішньої торгівлі. Європейський Союз перетворився на ключового торговельного партнера України, а серед основних українських товарів, що постачаються на ринок ЄС, вагоме місце займають рослинні й тваринні жири та олії, зернові й олійні культури. У таких умовах розвиток аграрного експорту до ЄС доцільно розглядати не лише як напрям зовнішньоекономічної діяльності, а й як чинник структурної модернізації аграрного сектору та розширення можливостей економічної участі молоді.

Залучення молоді до аграрного підприємництва набуває особливого значення в контексті демографічних проблем сільських територій, міграції економічно активного населення та необхідності оновлення людського капіталу аграрного сектору. Стратегія ЄС для молоді на 2019-2027 рр. визначає якісну зайнятість, розвиток сільської молоді та формування можливостей для економічної самореалізації серед важливих напрямів молодіжної політики [1]. Відповідно, економічна інклюзія молоді передбачає не лише доступ до робочих місць, а й формування умов для започаткування власної справи, набуття професійних компетентностей і залучення до сучасних ланцюгів створення доданої вартості.

Європейська практика підтримки молоді в аграрному секторі ґрунтується на поєднанні фінансових, інвестиційних та освітньо-консультаційних інструментів. У межах Спільної аграрної політики ЄС на 2023-2027 рр. країни-члени повинні спрямовувати обсяг, еквівалентний щонайменше 3 % бюджету прямих виплат, на підтримку молодих фермерів. Інструментарій охоплює додаткову підтримку доходів, стартову допомогу, інвестиційне фінансування та заходи розвитку сільського підприємництва [2]. Важливою складовою є також підтримка участі молодих фермерів у виробничих організаціях і кооперації, що посилює їх переговорні позиції та доступ до ринків.

Для України стратегічного значення набуває не стільки нарощування фізичних обсягів аграрного експорту, скільки його структурна трансформація у напрямі збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю. Такий перехід розширює можливості зайнятості та підприємницької активності молоді у сферах переробки, логістики, маркетингу, управління якістю, цифрових сервісів і зовнішньоекономічної діяльності. Зростання логістичних і регуляторних витрат стимулює інвестиції у глибшу переробку аграрної сировини та водночас активізує самостійний вихід малих і середніх фермерських господарств на зовнішні ринки. За належної інституційної підтримки така структурна перебудова здатна посилити залучення молодих підприємців до агровиробництва, переробки та експортної діяльності.

Водночас доступ до внутрішнього ринку ЄС визначається не лише ціновою конкурентоспроможністю продукції. Поглиблення економічної інтеграції супроводжується переходом до моделі «торгівлі через стандарти», у межах якої ключового значення набувають санітарні та фітосанітарні вимоги (SPS), технічні бар’єри у торгівлі (ТВТ), відстеження продукції, безпечність виробництва, екологічність, пакування та маркування. Оновлена у 2025 р. поглиблена зона вільної торгівлі між Україною та ЄС також пов’язує подальше розширення доступу окремих аграрних товарів до ринку ЄС із поступовим наближенням українських виробничих стандартів до європейських вимог [3, 4].

Регуляторне зближення створює для національних підприємств додаткові

витрати на сертифікацію, лабораторні дослідження та модернізацію технологічних процесів. Найбільш чутливими до таких витрат є малі та середні суб'єкти господарювання, інвестиційні можливості яких обмежені. Водночас відповідність стандартам ЄС формує довгострокові конкурентні переваги, оскільки забезпечує доступ до європейських ланцюгів постачання та стимулює технологічне оновлення виробництва.

Для молоді зазначені зміни розширюють спектр економічної участі в аграрному секторі. Сучасний агроекспорт потребує компетентностей у міжнародній торгівлі, сертифікації, цифровій простежуваності, управлінні якістю, електронному документообігу, логістиці, маркетингу та аналітиці. Формування таких напрямів діяльності поступово змінює традиційне уявлення про сільську зайнятість, оскільки молоді фахівці можуть бути включені в аграрні ланцюги створення вартості не лише як безпосередні виробники сільськогосподарської продукції, а й як власники технологічних і сервісних підприємств.

Важливим напрямом є розвиток молодіжної кооперації. Для невеликих господарств індивідуальне проходження процедур сертифікації, лабораторного контролю та організація експортної логістики можуть бути економічно обтяжливими. Об'єднання виробників дозволяє розподілити витрати на сертифікацію, формувати достатні товарні партії, спільно використовувати переробні та складські потужності й отримувати сильніші позиції у переговорах із європейськими покупцями. Європейська модель підтримки молодих фермерів також передбачає можливість створення та участі у виробничих організаціях для посилення їх ринкового становища [2].

Практичне значення для України має розвиток інструментів підтримки малих і сімейних фермерських господарств у процесі адаптації до стандартів ЄС. У 2026 р. Європейський Союз оголосив про фінансування у розмірі понад 12 млн євро для нової фази програм EU4SmallFarms та EU4SaferFood. Їх завданнями визначено підтримку малих господарств, розвиток сільських територій, удосконалення системи безпечності харчової продукції та наближення українського законодавства і практик до acquis ЄС [5]. Такі інструменти створюють інституційну основу для

підвищення експортної спроможності невеликих виробників.

Розширення участі молоді у сфері аграрного експорту потребує системного поєднання фінансової, освітньої та інфраструктурної підтримки. Доцільним є запровадження спеціалізованих програм стартового фінансування молодих підприємців, компенсації витрат на сертифікацію та модернізацію виробництва, доступного кредитування інвестицій у переробку, а також консультаційної підтримки щодо вимог ринку ЄС. Важливою складовою мають стати освітні програми з експортного менеджменту, аграрної логістики, систем HACCP, SPS/TBT-регулювання, цифрової простежуваності та маркетингу агропродовольчої продукції.

Ефективність такої політики значною мірою залежить від розвитку партнерства між закладами вищої освіти, аграрними підприємствами, експортними асоціаціями, територіальними громадами та органами державної влади. Практична підготовка, стажування, бізнес-інкубатори та менторські програми можуть скоротити розрив між професійною освітою молоді й реальними потребами суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Одночасно підтримка створення молодіжних агростартапів сприятиме впровадженню технологічних інновацій та формуванню нових бізнес-моделей у сільських територіях.

Таким чином, розвиток аграрного експорту України до ЄС формує потенціал для розширення економічних можливостей молоді через підприємництво, зайнятість у переробній промисловості, цифровізацію, логістику та інтеграцію до європейських ланцюгів створення вартості. Реалізація такого потенціалу не є автоматичним наслідком зростання експорту й потребує цілеспрямованої інституційної підтримки молодих виробників і фахівців. Адаптація європейських практик підтримки молодих фермерів, розвиток кооперації, доступу до фінансування, знань і сертифікації можуть сприяти переходу від переважно сировинної моделі аграрного експорту до моделі з більшою часткою продукції з високою доданою вартістю та одночасно посилити соціально-економічну інклюзію молоді в Україні.

Список використаних джерел:

1.Council of the European Union. The European Union Youth Strategy 2019–2027. Brussels: Council of the European Union, 2018. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A42018Y1218%2801%29

2.European Commission. Young Farmers – Support under the CAP 2023–2027. Brussels: Directorate-General for Agriculture and Rural Development, 2026. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/young-farmers_en

3.European Commission. EU Trade Relations with Ukraine. Brussels: Directorate-General for Trade and Economic Security, 2026. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en

4.European Commission. EU–Ukraine Agri-food Trade. Brussels: Directorate-General for Agriculture and Rural Development, 2026. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/international/agricultural-trade/bilateral-agreements/efta-enp-countries/enp-east_en

5.Delegation of the European Union to Ukraine. EU Provides €12 Million to Support Ukraine’s Agricultural Reforms and Alignment with EU Standards. Kyiv: Delegation of the European Union to Ukraine, 2026. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-provides-%E2%82%AC12-million-support-ukraine%E2%80%99s-agricultural-reforms-and-alignment-eu-standards_en

УДК 005.35:004.9

Дєліні М. М., *д.е.н., професор,*
Національний університет біоресурсів і
природокористування України
(м. Київ, Україна)

ПИТАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Цифровізація діяльності підприємств має значні позитивні наслідки для різних груп стейкхолдерів. Одним із найбільш позитивних є підвищення ефективності діяльності, продуктивності праці та економія витрат часу, що є результатом автоматизації багатьох процесів. Цифровізація може мати різні форми прояву: це й використання спеціалізованого програмного забезпечення, й роботизація процесу виробництва, й впровадження ШІ алгоритмів в роботу, Інтернет речей тощо. Проте, цей процес так само має й зворотній бік, спричиняючи виникнення цифрових ризиків, до яких можна віднести й витік інформації. Це створює виникнення проблем із конфіденційністю та безпекою, які є супутніми процесу цифровізації [1]. Так, практики зауважують, що процеси цифрових трансформацій та використання цифрових інструментів в діяльності підприємств спричиняють, в свою чергу, появу нових правових категорій, зміну структури договірних правовідносин, підняття питання щодо відповідальності (відповідальності за дії або бездіяльність), потребу в більшому захисті персональних даних. Взагалі, розвиток цифрових технологій та інструментів та їхнє використання призводить до виникнення та поширення таких протиправних дій як кіберзлочинність, шахрайство, незаконне використання даних [2]. Дані процеси вимагають розуміння тих ризиків, які несе цифровізація та їхнього попередження. Впроваджуючи цифрові інструменти в свою діяльність та бізнес-процеси, підприємства мають враховувати дані загрози та вживати заходів з їх попередження. Працівники компанії та споживачі її продукції мають бути впевнені, що їхні особисті дані залишаться збереженими.

Також одним з можливих наслідків цифровізації та використання ШІ виділяють такі як: високі витрати електроенергії дата центрами, масові звільнення працівників внаслідок зниження потреби в них, поширення дезінформації, які

виникають як результат роботи ШІ [3]. Тут ми бачимо також й інші негативні наслідки процесів цифровізації, які впливають на соціально-економічний стан працівників, якість їхнього життя, навколишнє середовище та ін. В таких випадках ми маємо розуміти, що підприємства повинні впроваджувати цифрові інструменти забезпечуючи захист працівників від втрати робочого місця шляхом перенавчання та зміни профілю їхньої діяльності.

Новік І. та Ковтуненко В. пропонують до розгляду такий термін як «цифрова соціальна відповідальність», яка передбачає врахування соціально-відповідальних принципів й в процеси цифровізації [3]. Також ними запропоновано 5 ключових компонентів такої відповідальності, які наведено на рис. 1.



Рисунок 1. Ключові компоненти цифрової соціальної відповідальності за Новік І. та Ковтуненко В.

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Таким чином, ми бачимо, що цифровізація бізнес-процесів має як багато переваг, так й несе свої загрози, які мають безпосередній вплив на персонал компанії, її споживачів, навколишнє середовище. Компанії мають враховувати дані аспекти, приймаючи рішення про впровадження цифрових технологій в свою бізнес-процеси та будувати власну систему захисту всіх зацікавлених груп, ґрунтуючись на запропонованій науковцями категорії цифрової соціальної

відповідальності та її складових. Це дозволить знизити негативний вплив від модернізації роботи вітчизняних підприємств та отримати позитивний ефект від цифрових трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Кравченко О.О., Зінченко А.В. Цифровізація та соціальна відповідальність: вплив на конкурентоспроможність підприємств. Економічний простір. 2025. №201. С. 92- 95. https://doi.org/10.30838/EP.201.92-95 (дата звернення: 5.09.2026 р.)

1. Правове регулювання цифрової трансформації й цифровізації у цивільному праві України. Chernivtsi law school. URL : https://law.chnu.edu.ua/pravove-rehuliuvannia-tsyfrovoi-transformatsii-y-tsyfrovizatsii-u-tsyvilnomu-pravi/ (дата звернення: 5.09.2026 р.)

2. Novik I., Kovtunenko V. The impact of digitalization and artificial intelligence on corporate social responsibility in international economic relations. Вісник НТУ «ХПІ», Економічні науки. 2025. №5. С. 66-70. doi: 10.20998/2519-4461.2025.5.66 (дата звернення: 6.09.2026 р.)

УДК 631.1:159.923.5

Колісніченко П., *д.е.н.,*
проректор з міжнародного співробітництва,
WSHIU Academy of Applied Sciences
(м. Познань, Польща)
Чуницька І., *д.е.н., професор,*
старший науковий співробітник
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України»
(м. Львів, Україна)

МОЛОДІЖНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ АПК УКРАЇНИ

За сучасних умов соціально-економічних трансформацій, воєнних викликів і необхідності повоєнного відновлення України особливого значення набуває формування стійкого та конкурентоспроможного агропромислового комплексу (АПК). Аграрний сектор виконує стратегічну функцію у забезпеченні продовольчої безпеки держави, розвитку експортного потенціалу, створенні робочих місць і підтриманні економічної активності регіонів. Водночас ефективність його функціонування залежить не лише від наявності земельних, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, а й від якості людського капіталу, здатності підприємств до інноваційного оновлення та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Стратегічні орієнтири розвитку аграрного сектору України до 2030 року передбачають формування конкурентоспроможного, стійкого та диверсифікованого аграрного сектору, забезпечення довгострокової продовольчої безпеки й зміцнення соціально-економічної структури сільських територій [1]. У цьому контексті молодіжний потенціал доцільно розглядати як стратегічний ресурс регіонального розвитку, що поєднує професійні знання, цифрові компетентності, підприємницькі здібності, інноваційне мислення, соціальну активність і готовність молодих людей реалізовувати власні ініціативи в аграрній сфері.

Молодіжний потенціал АПК – це сукупність освітніх, професійних, інтелектуальних, інноваційних, підприємницьких і соціальних можливостей молодого покоління, які за належних інституційних та економічних умов можуть

бути реалізовані для підвищення ефективності аграрного виробництва, розвитку переробної промисловості та зміцнення конкурентних позицій регіонів.

Значення молодіжного потенціалу виявляється передусім у здатності прискорювати технологічну модернізацію аграрного виробництва. Використання точного землеробства, геоінформаційних систем, безпілотних технологій, автоматизованого обладнання, цифрового моніторингу посівів і тваринництва потребує фахівців, здатних інтегрувати агрономічні, інженерні, економічні та інформаційні знання. Молоді фахівці можуть сприяти впровадженню таких рішень, оптимізації використання ресурсів, скороченню виробничих витрат і підвищенню якості продукції. Відповідно, розвиток молодіжного потенціалу стає важливою передумовою інноваційної конкурентоспроможності регіонального АПК [1].

Водночас стійкість аграрного сектору визначається його здатністю зберігати виробничу спроможність, відновлюватися після кризових потрясінь і пристосовуватися до структурних змін. У цьому аспекті молодіжний потенціал має кадровий, адаптаційний та підприємницький виміри. Молоді фахівці здатні забезпечувати наступність професійних компетентностей, опановувати нові технології, розвивати альтернативні напрями господарювання та започатковувати підприємницькі проєкти. Особливого значення це набуває для регіонів, які зазнали руйнувань інфраструктури, втрати виробничих потужностей, міграційного відтоку населення або скорочення зайнятості.

Проте наявність освіченої та активної молоді автоматично не гарантує посилення регіонального розвитку. Реалізація молодіжного потенціалу залежить від доступності якісної освіти, практичної підготовки, гідної оплати праці, професійного зростання, доступності житла, транспортної та цифрової інфраструктури, а також доступу до фінансування підприємницьких ініціатив. За відсутності таких умов посилюються ризики відтоку молодих фахівців до великих міст або за кордон, що призводить до втрати інтелектуального ресурсу сільських територій і поглиблення регіональних диспропорцій.

Важливим механізмом розвитку молодіжного потенціалу та підвищення його конкурентоспроможності є партнерство закладів освіти, аграрних підприємств,

органів місцевого самоврядування та громадських організацій. Зокрема, розвиток дуальної освіти, виробничих практик, стажувань, студентських стартапів і спільних дослідницьких проєктів дає змогу поєднати теоретичні знання з реальними потребами аграрного виробництва. Таке партнерство сприяє скороченню розриву між компетентностями випускників і вимогами роботодавців, підвищує готовність молоді до професійної діяльності та формує передумови для її довгострокового закріплення в регіоні.

Не менш важливим напрямом є розвиток молодіжного аграрного підприємництва. Створення малих фермерських господарств, кооперативів, підприємств із переробки сільськогосподарської продукції, сервісних компаній у сфері агротехнологій і цифрових послуг сприяє диверсифікації регіональної економіки. Підтримка таких ініціатив через грантові програми, консультаційні послуги, бізнес-інкубатори, менторство та доступні фінансові інструменти може стимулювати самозайнятість молоді, формування нових ланцюгів доданої вартості й розвиток місцевих ринків [2].

Для системного використання молодіжного потенціалу доцільно сформувати регіональний механізм, що передбачає: оцінювання кадрових потреб АПК; узгодження освітніх програм із запитами роботодавців; підтримку професійного розвитку молодих спеціалістів; стимулювання молодіжного підприємництва; розвиток цифрової та соціальної інфраструктури; моніторинг результативності відповідних заходів. Результати реалізації такого механізму необхідно оцінювати за системою показників, зокрема рівнем працевлаштування випускників за фахом, часткою молодих працівників в аграрному секторі, кількістю започаткованих молодіжних підприємств, рівнем участі молоді в інноваційних проєктах, продуктивністю праці та динамікою закріплення молодих фахівців у сільських громадах. Таким чином, молодіжний потенціал доцільно розглядати не як ізольований кадровий ресурс, а як інтегральний чинник трансформації регіонального АПК. Його ефективне використання передбачає перехід від фрагментарних заходів підтримки молоді до комплексної регіональної політики, яка поєднує освіту, зайнятість, інновації, підприємництво та розвиток сільських

територій [3].

Молодіжний потенціал є одним із важливих чинників забезпечення стійкості та конкурентоспроможності регіонального АПК України. Його реалізація сприяє технологічній модернізації виробництва, розвитку підприємництва, підвищенню продуктивності праці та відновленню соціально-економічної спроможності сільських територій. Водночас результативність використання цього потенціалу залежить від узгодженості освітньої, кадрової, економічної та молодіжної політики на національному й регіональному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text
2. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12.03.2021 № 94/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/942021-37337
3. Уряд затвердив Державну цільову соціальну програму «Молодь України: покоління стійкості – 2030». Міністерство молоді та спорту України. 02.01.2026. URL: https://mms.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-derzhavnu-tsilovu-sotsialnu-prohramu-molod-ukrainy-pokolinnia-stiikosti-2030

УДК 658.7:339.5

***С'єдіна Д. А.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет «Запорізька політехніка»
***Науковий керівник: Прушківський В. Г.**,*
д.е.н., професор,
Національний університет «Запорізька політехніка»
(м. Запоріжжя, Україна)

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО РОЗВИТКУ СТІЙКИХ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Трансформація глобальних ланцюгів постачання є одним із визначальних процесів розвитку сучасної світової економіки. Пандемічні обмеження, геополітична нестабільність, збройні конфлікти, порушення транспортних маршрутів, кліматичні зміни та прискорення цифровізації продемонстрували вразливість традиційних моделей міжнародної логістики, орієнтованих переважно на мінімізацію витрат і географічне розосередження виробництва. За нових умов конкурентоспроможність глобальних ланцюгів постачання дедалі більше визначається їх здатністю адаптуватися до зовнішніх шоків, диверсифікувати маршрути, забезпечувати прозорість руху товарів, використовувати цифрові технології та відповідати екологічним стандартам. Унаслідок цього формується модель стійких глобальних ланцюгів постачання, яка поєднує економічну ефективність із цифровою, соціальною та екологічною складовими.

Зміна технологічної основи глобальної логістики трансформує й вимоги до людського капіталу. Поширення штучного інтелекту, Інтернету речей, хмарних платформ, автоматизованих систем управління транспортом, електронного документообігу та аналітики великих даних збільшує попит на фахівців, здатних поєднувати економічні, логістичні, цифрові й екологічні компетентності. За таких умов молодь стає важливим суб'єктом трансформації ланцюгів постачання, а її залучення до цих процесів набуває не лише економічного, а й соціального значення, сприяючи розширенню можливостей зайнятості, підприємництва та професійної мобільності.

Системний підхід до залучення молоді реалізується в межах молодіжної

політики Європейського Союзу. Стратегія ЄС для молоді на 2019-2027 рр. ґрунтується на трьох напрямах – «залучати, об'єднувати та розширювати можливості» [1]. Серед одинадцяти Європейських молодіжних цілей особливе значення в контексті розвитку стійких ланцюгів постачання мають місце якісна зайнятість, розвиток сільської молоді, якісне навчання та формування сталої «зеленої економіки» Європи. Тобто, молодіжна політика ЄС поєднується із завданнями структурної трансформації ринку праці, цифровізації та «зеленого» переходу.

Важливою європейською практикою є інтеграція молодіжної політики з формуванням сучасних професійних компетентностей. Представлена Європейською Комісією у 2025 р. стратегія Union of Skills спрямована на підвищення якості освіти, розвиток базових та нових навичок, перепідготовку, професійну мобільність та адаптацію людського капіталу до структурних змін економіки [2]. В країнах ЄС значну увагу приділяють STEM-освіті, цифровим технологіям і підготовці кадрів для зеленого переходу. Для сфери глобальних ланцюгів постачання такий підхід створює можливості підготовки молодих фахівців із цифрового управління поставками, прогнозування логістичних ризиків, аналізу даних, автоматизації складських процесів, митного адміністрування та екологічного менеджменту.

Формування стійких ланцюгів постачання в ЄС безпосередньо пов'язане з цифровізацією транспортної системи. Одним із ключових інструментів цього процесу є Регламент (ЄС) 2020/1056 щодо електронної інформації про вантажні перевезення (eFTI), метою якого є заміна паперового документообігу стандартизованим електронним обміном даними між бізнесом і державними органами [3]. Із січня 2026 р. eFTI-платформи та постачальники відповідних послуг можуть готуватися до практичної роботи, а повне застосування Регламенту передбачено з 9 липня 2027 р. Перехід до цифрових даних має забезпечити скорочення адміністративних витрат, підвищення прозорості та надійності логістичних операцій. Водночас виникають нові професійні можливості для молоді на перетині логістики та ІТ: адміністрування цифрових платформ, аналіз

транспортних даних, розроблення програмного забезпечення, управління інформаційними потоками та забезпечення кібербезпеки.

Іншим важливим напрямом є розвиток транс'європейської транспортної мережі TEN-T. Регламент (ЄС) 2024/1679 передбачає формування цілісної, мультимодальної, високоякісної та стійкої транспортної інфраструктури, яка об'єднує залізничний, автомобільний, морський і внутрішній водний транспорт, порти, аеропорти та мультимодальні термінали [4]. Важливими принципами оновленої політики TEN-T є цифровізація, екологічність, мультимодальність, безпека та стійкість інфраструктури. Це означає перехід від управління окремими транспортними операціями до інтегрованих систем, у яких фізичний рух товарів поєднується з цифровими інформаційними потоками.

Розвиток таких систем відбувається одночасно з реалізацією Європейського «зеленого курсу». Транспорт генерує близько чверті викидів парникових газів у ЄС, а стратегічною метою є скорочення транспортних викидів на 90 % до 2050 р. [5]. Це передбачає розвиток залізничних і мультимодальних перевезень, електрифікацію транспорту, підвищення енергоефективності, оптимізацію маршрутів та використання цифрових систем планування. Отже, стійкість глобального ланцюга постачання визначається не лише його здатністю функціонувати в умовах криз, але й відповідністю кліматичним та екологічним стандартам. Молоді фахівці можуть залучатися до цих процесів через сферу зеленої логістики, екологічного аудиту, цифрового моніторингу викидів, управління транспортними потоками та розвиток циркулярних бізнес-моделей.

Окремої уваги заслуговують інструменти переходу молоді від освіти до ринку праці. Посилена «Гарантія для молоді» (Reinforced Youth Guarantee) передбачає забезпечення особам віком до 30 років якісної пропозиції щодо працевлаштування, продовження навчання, професійної підготовки або стажування протягом чотирьох місяців після втрати роботи чи завершення освіти [6]. У логістичному секторі цей підхід може доповнюватися дуальною освітою, стажуваннями на транспортних і логістичних підприємствах, участю в міжнародних освітніх програмах та реалізацією спільних проєктів університетів і

бізнесу. Застосування такого підходу сприяє скороченню розриву між академічною підготовкою молоді та технологічними потребами сучасних ланцюгів постачання.

Для України адаптація європейського досвіду набуває особливого значення через воєнну трансформацію логістичних маршрутів та поглиблення інтеграції до транспортного простору ЄС. Після блокування традиційних морських шляхів у 2022 р. значна частина експортних та імпортних потоків була переорієнтована на автомобільні, залізничні та річкові маршрути в межах «Шляхів солідарності» ЄС – Україна. За даними Європейської Комісії, з травня 2022 р. до липня 2026 р. цими маршрутами було експортовано близько 230 млн т українських товарів [7]. «Шляхи солідарності» поступово перетворилися з антикризового механізму на один з інструментів довгострокової інтеграції України до європейської транспортно-логістичної системи.

За цих умов важливим напрямом державної молодіжної та освітньої політики України має стати підготовка молоді до роботи в європейському логістичному просторі. Доцільним є розвиток освітніх програм і короткострокових сертифікаційних курсів із цифрової логістики, управління ланцюгами постачання, використання штучного інтелекту й великих даних, митного адміністрування ЄС, зеленої логістики та управління ризиками. Для сільської молоді перспективним напрямом може стати підтримка аграрних логістичних стартапів, цифрових платформ кооперації виробників, сервісів відстеження агропродукції та локальних логістичних хабів. Важливе значення матиме розвиток партнерства між університетами, підприємствами АПК, логістичними операторами та європейськими освітніми програмами.

Таким чином, європейський досвід свідчить, що залучення молоді до розвитку стійких глобальних ланцюгів постачання формується на перетині молодіжної, освітньої, транспортної, цифрової та екологічної політики. Молодь у цій системі виступає не лише трудовим ресурсом, а носієм цифрових і зелених компетентностей, здатним прискорювати технологічну модернізацію логістики. Для України адаптація таких практик сприятиме одночасно інтеграції до європейських ланцюгів постачання та розширенню можливостей соціально-

економічної інклюзії молоді. Особливого значення це набуває для АПК і сільських територій, де цифровізація та екологізація логістики можуть створювати нові можливості зайнятості, підприємницької діяльності та участі молоді у повоєнному відновленні національної економіки.

Список використаних джерел:

1.Council of the European Union. The European Union Youth Strategy 2019–2027. Brussels: Council of the European Union, 2018. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A42018Y1218%2801%29

2.European Commission. The Union of Skills. Brussels: European Commission, 2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025DC0090

3.European Commission. The eFTI Regulation – Digitalising freight transport across the EU. Brussels: Directorate-General for Mobility and Transport, 2024. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/efti-regulation_en

4.European Parliament and Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/1679 on the Trans-European Transport Network (TEN-T). Brussels, 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj

5.European Commission. Sustainable and Smart Mobility Strategy. Brussels: European Commission, 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0789

6.Council of the European Union. A Bridge to Jobs – Reinforcing the Youth Guarantee. Brussels: Council of the European Union, 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020H1104%2801%29

7.European Commission. EU–Ukraine Solidarity Lanes: Latest Figures – July 2026. Brussels: Directorate-General for Mobility and Transport, 2026. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-july-2026-2026-08-19_en

УДК 316.346.32-053.6:316.4(4):330.3(477)

Шинкарук О. В., *к.ю.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ МОЛОДІ: ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Соціально-економічна інклюзія молоді є одним із ключових напрямів сучасної європейської соціальної та економічної політики, оскільки саме молоде покоління визначає кадровий, інноваційний і демографічний потенціал держави. Забезпечення рівних можливостей для здобуття освіти, професійної підготовки, працевлаштування, підприємницької діяльності та повноцінної участі в суспільному житті є важливою передумовою сталого розвитку. Молодь залишається однією з найбільш уразливих соціальних груп, яка стикається з проблемами нестабільної зайнятості, обмеженого доступу до якісної освіти, професійної невідповідності, територіальної нерівності та недостатніх можливостей економічної самореалізації.

Особливої актуальності проблема соціально-економічної інклюзії молоді набуває для України в умовах повномасштабної війни, масштабних соціально-економічних трансформацій та необхідності повоєнного відновлення. Війна спричинила суттєві зміни на ринку праці, посилила регіональні диспропорції, зумовила вимушене переміщення значної кількості молодих людей, втрату робочих місць і доступу до освітніх та соціальних ресурсів. У таких умовах формування ефективної системи підтримки молоді має розглядатися не лише як соціальне завдання, а як важливий фактор відновлення людського капіталу, підвищення продуктивності економіки та зміцнення конкурентоспроможності України.

Важливий інтерес у цьому контексті становлять практики Європейського Союзу, де соціально-економічна інклюзія молоді реалізується через комплекс взаємопов'язаних механізмів освітньої, трудової, соціальної та підприємницької підтримки. Європейський підхід передбачає створення умов, за яких молода людина отримує можливість не лише здобути освіту, а успішно перейти від

навчання до зайнятості, набути необхідних професійних компетентностей, започаткувати власну справу та брати активну участь у суспільному житті. Особливе значення мають програми розвитку навичок, професійної мобільності, молодіжного підприємництва, стажування та підтримки молодих людей, які перебувають у складних соціально-економічних умовах.

Одним із важливих принципів європейської моделі є забезпечення рівного доступу до можливостей незалежно від соціального походження, місця проживання, економічного становища чи інших обставин. У цьому аспекті соціально-економічна інклюзія передбачає подолання бар'єрів, які перешкоджають молоді реалізувати свій освітній і професійний потенціал. Особлива увага приділяється молодим людям, які не навчаються, не працюють і не проходять професійної підготовки, молоді з інвалідністю, представникам соціально вразливих груп, мешканцям сільських та віддалених територій. Такий підхід дозволяє поєднувати економічну ефективність із принципами соціальної справедливості.

Важливим інструментом соціально-економічної інклюзії молоді в європейських країнах є розвиток системи «освіта – навички – зайнятість». Її сутність полягає у тісному узгодженні освітніх програм із потребами ринку праці, посиленні практичної складової професійної підготовки, розвитку дуальної освіти, професійної орієнтації та системи стажувань. Водночас особливого значення набувають цифрові компетентності, підприємницькі навички, здатність до безперервного навчання та адаптації до структурних змін економіки. Для України адаптація такого досвіду є перспективною з огляду на необхідність модернізації системи підготовки молодих фахівців відповідно до потреб відновлення економіки.

Окремим напрямом європейських практик виступає підтримка молодіжного підприємництва та самозайнятості. Створення сприятливого середовища для започаткування молодими людьми власної справи сприяє не лише їх економічній незалежності, а створенню нових робочих місць та розвитку територіальних громад. Важливими елементами такого середовища є доступ до фінансових ресурсів, консультаційної та менторської підтримки, бізнес-освіти, інноваційної інфраструктури та цифрових інструментів. Для України цей напрям має особливу

перспективу, оскільки розвиток молодіжного підприємництва може стати одним із механізмів економічного відновлення регіонів і залучення молоді до процесів відбудови.

Механічне перенесення європейських практик в українські реалії є недоцільним. Їх адаптація має враховувати специфіку українського ринку праці, наслідки війни, внутрішнє та зовнішнє переміщення молоді, регіональні відмінності, стан освітньої інфраструктури та фінансові можливості держави і територіальних громад. Перспективним є формування комплексної моделі соціально-економічної інклюзії молоді, яка поєднуватиме професійну освіту, сприяння зайнятості, розвиток підприємництва, цифрову інтеграцію, соціальну підтримку та механізми залучення молоді до прийняття суспільно значущих рішень.

Отже, європейський досвід створює важливе підґрунтя для вдосконалення української політики соціально-економічної інклюзії молоді. Його адаптація може сприяти формуванню в Україні більш відкритого та інклюзивного середовища, у якому молодь розглядатиметься не лише як об'єкт соціальної підтримки, а передусім як активний суб'єкт економічного розвитку та суспільних трансформацій. Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення найбільш ефективних європейських механізмів, оцінювання можливостей їх упровадження в українських громадах і розроблення практичних рекомендацій щодо посилення участі молоді у відновленні та довгостроковому розвитку України.

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 4.
МОЛОДІ НАУКОВЦІ – СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ

УДК 316.77:364.4-053.6

Галанін А. А., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Григоренко Т. В*., д.п.н., професор*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

СОЦІАЛЬНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ПІДЛІТКІВ У КОНТЕКСТІ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ МЕДІА

Постановка проблеми. Цифрове медіасередовище посідає значне місце у повсякденному житті сучасних підлітків, впливаючи на характер їхнього спілкування, способи отримання інформації, самопрезентацію, формування самооцінки та моделей поведінки. Соціальні мережі й інші цифрові платформи створюють широкі можливості для комунікації та самовираження, проте одночасно стають джерелом низки ризиків, пов’язаних із надмірним перебуванням онлайн, неконтрольованим споживанням інформації, кібербулінгом, маніпулятивним контентом та залежністю від зовнішнього схвалення. Особливо чутливою до подібних впливів є підліткова аудиторія, оскільки становлення особистості в цей період супроводжується підвищеною потребою у прийнятті групою, чутливістю до оцінювання та активним пошуком власної ідентичності.

Актуальність проблеми. Поширення цифрових комунікацій суттєво змінило соціальний простір дорослішання, у якому межа між онлайн- і офлайн-взаємодією стає дедалі менш виразною. Для підлітка соціальні мережі можуть одночасно виконувати комунікативну, інформаційну, рекреаційну та соціалізаційну функції, тому повне дистанціювання від цифрового середовища не може розглядатися як реалістична стратегія профілактики медіаризиків. Проблема полягає передусім у характері медіаспоживання, здатності контролювати власну активність, критично оцінювати інформацію та зберігати психологічну стійкість під час зіткнення з негативним контентом. Особливого значення набуває пошук

способів допомоги, які не зводяться до заборони використання гаджетів або загального інформування про небезпеки Інтернету. Соціальне консультування дозволяє працювати безпосередньо з поведінковими, емоційними та комунікативними наслідками медіавпливу, спираючись на ресурси самого підлітка та його соціального оточення.

Аналіз наукових джерел. Наукове осмислення впливу медіа на підлітків охоплює проблематику цифрової соціалізації, Інтернет-залежності, психологічного благополуччя, самооцінки та медіаосвіти. З. Борисенко розглядає надмірну залученість підлітків до Інтернету як проблему, що може супроводжуватися поступовим віддаленням віртуальної активності від реального життя та потребує цілеспрямованої профілактичної роботи [2, с. 22–34]. О. В. Гречановська, О. М. Мегем та Л. М. Потапюк пов'язують активність у соціальних мережах із психологічним станом і самооцінкою молоді, звертаючи увагу на роль соціального порівняння, кібербулінгу, стресу та необхідність збалансованого використання цифрових ресурсів [3, с. 60–66]. Л. А. Найдьонова разом зі співавторами розглядає медіаосвіту крізь призму саморегуляції взаємодії особистості з медійним простором та наголошує на необхідності врахування індивідуальних способів медіаспоживання молоді [4]. Т. В. Фісенко акцентує увагу на засобах впливу, властивих соціальним інтернет-мережам, що актуалізує проблему усвідомленого сприйняття цифрової інформації та здатності користувача розпізнавати маніпулятивні механізми [5, с. 152–157].

Основна частина. Негативний медіавплив у підлітковому віці доцільно розуміти як сукупність несприятливих змін у поведінковій, емоційно-особистісній та соціально-комунікативній сферах, що виникають або посилюються під впливом цифрового контенту й специфіки взаємодії в онлайн-середовищі. До поведінкових проявів належать надмірне перебування у соціальних мережах, труднощі самостійного припинення онлайн-активності, нехтування сном, навчанням або повсякденними обов'язками, постійне повернення до стрічки новин та потреба перевіряти реакції інших користувачів. Ю. О. Асєєва пов'язує кіберкомунікативну залежність із посиленням ролі віртуального простору в задоволенні потреб у

комунікації, самопрезентації та самоідентифікації [1, с. 152–157]. Поступове закріплення подібних моделей поведінки може ускладнювати самоконтроль і формувати ситуацію, за якої цифрова активність починає витісняти інші сфери життя.

Емоційно-особистісний вимір медіавпливу пов'язаний із тим, що цифровий простір створює для підлітка практично безперервне поле соціального оцінювання. Кількість реакцій, коментарів і переглядів може сприйматися як своєрідний показник соціальної значущості, а відсутність очікуваного схвалення викликати невдоволення собою або тривогу. Особливу роль відіграє соціальне порівняння, адже підліток зіставляє власне повсякденне життя з ретельно відібраними образами інших користувачів, які часто демонструють лише найбільш привабливу частину реальності. Подібне зіставлення здатне посилювати невпевненість, незадоволеність зовнішністю, відчуття недостатньої успішності та залежність від зовнішньої оцінки. Психоемоційне навантаження додатково зростає під впливом негативних новин, агресивного контенту, хейту та конфліктної комунікації.

Соціально-комунікативні наслідки негативного медіавпливу проявляються у зміні характеру взаємин з однолітками, батьками та іншими значущими дорослими. Тривале перебування онлайн може супроводжуватися скороченням безпосереднього спілкування, конфліктами через обмеження використання гаджетів, приховуванням цифрової активності або небажанням звертатися по допомогу після негативного досвіду в мережі. Окрему групу ризиків становлять кібербулінг, онлайн-шеймінг, агресивні коментарі та інші форми цифрового приниження, оскільки їхній вплив не завершується після фізичного виходу підлітка зі шкільного середовища. Інформація може поширюватися повторно, залишатися доступною тривалий час і підтримувати переживання соціальної загрози. Дослідження О. В. Гречановської, О. М. Мегем та Л. М. Потапюк дозволяє пов'язувати проблематику соціальних мереж не лише із самооцінкою, а й зі стресом та кібербулінгом [3, с. 60–66]. Консультування за подібних обставин має передбачати оцінювання актуального ризику, відновлення відчуття соціальної підтримки та пошук доступних для підлітка способів реагування. Робота лише з

поведінкою без урахування системи його взаємин суттєво звужує можливості допомоги.

Соціальне консультування підлітків у ситуаціях негативного медіавпливу доцільно будувати на принципах добровільності, конфіденційності, безпеки, партнерської взаємодії та поваги до особистості. Професійна позиція консультанта не повинна зводитися до оцінювання цифрової поведінки підлітка як правильної або неправильної, оскільки надмірно директивна взаємодія здатна посилити опір та приховування реальної онлайн-активності. Більш продуктивною стає спільна оцінка того, яку роль медіа відіграють у житті конкретної молодої людини, які потреби вони задовольняють і які труднощі виникають унаслідок певних цифрових звичок. Профілактичні напрацювання З. Борисенко підтверджують доцільність системної роботи з Інтернет-залежністю підлітків, а не обмеження проблеми лише контролем доступу до мережі [2, с. 22–34]. Консультативний процес може включати аналіз медіаповедінки, визначення індивідуальних тригерів надмірного користування, формування реалістичних меж екранного часу та пошук альтернативних способів задоволення потреби у спілкуванні й визнанні.

Результативність соціального консультування значною мірою залежить і від залучення найближчого оточення підлітка. Батьківська реакція на проблемну медіаповедінку нерідко зводиться до заборон, вилучення гаджетів або посилення контролю, хоча подібні заходи не пояснюють причин надмірного перебування онлайн. Консультативна взаємодія з родиною має сприяти переходу від каральної моделі до зрозумілих правил цифрової поведінки, відкритого обговорення онлайн-досвіду та підтримки у складних ситуаціях. Медіаосвітній підхід, представлений

Висновки та перспективи подальших досліджень. Негативний вплив медіа на підлітків має комплексний характер і може проявлятися через порушення контролю цифрової активності, залежність від соціального схвалення, нестійкість самооцінки, емоційне напруження, кіберкомунікативні ризики та ускладнення реальних міжособистісних взаємин. Аналіз наукових джерел показує, що підліткова вразливість до медіавпливу пов’язана не лише з тривалістю перебування онлайн, а й зі змістом цифрової взаємодії та особливостями особистісного

розвитку. Соціальне консультування дає змогу поєднати діагностику медіаризиків із розвитком саморегуляції, критичного мислення, медіаграмотності, конструктивної комунікації та здатності звертатися по підтримку. Подальшого вивчення потребує динаміка медіаризиків у різних вікових групах підлітків, вплив сімейних моделей цифрової поведінки та можливості поєднання очного й дистанційного консультування.

Список використаних джерел:

1. Асєєва Ю. О. Кіберкомунікативна залежність від соціальної мережі Instagram як проблема сучасної молоді. *Габітус*. 2020. № 14. С. 152–157. DOI: 10.32843/2663-5208.2020.14.24.
2. Борисенко З. Психопрофілактика залежності підлітків від Інтернету. *Проблеми гуманітарних наук. Психологія*. 2021. № 49. С. 22–34. DOI: 10.24919/2312-8437.49.255847.
3. Гречановська О. В., Мегем О. М., Потапюк Л. М. Вплив соціальних мереж на психологічний стан та самооцінку української молоді. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. Т. 34, № 4. С. 60–66. DOI: 10.32782/2709-3093/2023.4/11.
4. Соціально-психологічні та психолого-педагогічні засади організації медіаосвіти молоді : монографія / Л. А. Найдьонова, О. Л. Вознесенська, Г. В. Мироненко та ін. ; за ред. Л. А. Найдьонової. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2022. 278 с.
5. Фісенко Т. В. Засоби впливу в соціальних інтернет-мережах. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*. 2021. № 1. С. 152–157.

УДК 005.336.2:378

Голєва М. С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ПРОЄКТНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МОЛОДІ, ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО ТА ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ

Ринок праці, що переформатовується під тиском повоєнного відновлення економіки та прискореної цифровізації, дедалі частіше організований не навколо стабільної посади, а навколо послідовності проєктів – короткострокових, міждисциплінарних, із мінливим складом команди. Молода людина, яка виходить сьогодні на цей ринок (студент, аспірант чи вже практикуючий фахівець), стикається з вимогою, що ще десять років тому стосувалася переважно управлінців вищої ланки: вміти самостійно ініціювати, планувати й доводити до результату обмежений у часі задум. Ця вимога і є, по суті, проєктною компетентністю – яку в межах цих тез ми розглядаємо не як вузьконаправлений фаховий навик, а як інтегративну характеристику особистості, що впливає одночасно на кар'єрну траєкторію молодої людини і на її здатність до самореалізації.

С. Данилюк визначає проєктну компетентність через єдність когнітивного, операційного та мотиваційно-ціннісного компонентів, наголошуючи, що саме останній – готовність узяти на себе відповідальність за результат в умовах невизначеності – найважче формується в межах традиційної аудиторної роботи [1]. У нашому розумінні, для молоді поза межами суто управлінських спеціальностей ця мотиваційно-ціннісна складова важлива не менше, а часом і більше, ніж технічне володіння інструментами проєктного менеджменту.

Формується ця компетентність насамперед через практику, а не через переказ теорії. Л. Височан, Л. Плетеницька та С. Замрозевич-Шадріна на прикладі природничих дисциплін показують, що проєктні методи навчання розвивають дослідницькі компетентності здобувачів вищої освіти ефективніше, ніж лекційно-семінарська модель, оскільки студент вимушений самостійно пройти повний цикл – від постановки проблеми до презентації результату [2]. Принципово важливо, що

цей цикл однаково застосовний і поза природничими дисциплінами: журналіст, аграрний менеджер чи соціальний працівник так само засвоюють проєктну логіку мислення через власний, а не переказаний досвід.

Питання особистісного виміру тут не другорядне. R. Lechler та M. Huemann на вибірці молодих проєктних фахівців встановили, що задоволеність роботою над проєктами визначається сукупністю чотирьох потреб – автономії, компетентності, належності та сенсу (purpose), причому останню автори пропонують додати до класичної тріади теорії самодетермінації як окремий чинник [3]. Для молодої людини, яка тільки формує професійну ідентичність, проєкт – це, по суті, полігон: тут одночасно перевіряється фахова спроможність і вибудовується внутрішнє відчуття значущості власної діяльності. Тому проєктну компетентність доречно розглядати як місток між двома типами розвитку, які в освітній практиці нерідко штучно розводять.

Ринок праці цей місток підтверджує з боку роботодавця. В. Самойленко фіксує, що традиційних фахових знань роботодавцю вже недостатньо: пріоритет усе частіше надається взаємопов’язаним soft skills – роботі в команді, комунікації, емоційній стійкості, критичному мисленню, – які прямо корелюють із продуктивністю та організаційною відданістю співробітника [4]. Проєктна компетентність не додається до цього переліку окремим пунктом, а фактично інтегрує більшість названих навичок у єдину, застосовну до конкретної задачі форму.

Для закладів вищої освіти з цього випливає конкретний педагогічний висновок. Замість одноразових «проєктних тижнів» варто вбудовувати наскрізні міждисциплінарні проєкти в навчальний план кількох курсів поспіль. Особливо продуктивним, на нашу думку, є формат, що поєднує реальне завдання (від підприємства, громади чи наукової лабораторії) з міжнародною командою – саме такий досвід дають партнерства на кшталт того, що об’єднує НУБіП України з Purdue University, WSHIU Academy of Applied Sciences та Fater Academy of India в межах цієї конференції. Тут молода людина вчиться не лише проєктного менеджменту як техніки, а й роботи в культурно неоднорідній команді, що само

собою є окремою складовою компетентності. Без простору для помилки, який дає саме проєктний, а не лекційний формат, ця складова не формується.

Проєктна компетентність молоді – це не вузька управлінська навичка, а ресурс подвійної дії: вона одночасно підвищує конкурентоспроможність на ринку праці й дає молодій людині відчутну автономію у виборі власного шляху. В умовах, коли повоєнне відновлення економіки України потребуватиме тисяч нових ініціатив – від відбудови інфраструктури до соціальної реінтеграції ветеранів, – саме молодь із розвиненою проєктною компетентністю здатна перетворювати ці ініціативи на результат.

Список використаних джерел:

1. Данилюк С. Особливості формування проєктної компетентності майбутніх фахівців у процесі їх професійної підготовки в закладах вищої освіти. Педагогічний альманах. 2024. С. 73–78. DOI: https://doi.org/10.37915/pa.vi55.503
2. Височан Л., Плетеницька Л., Замрозевич-Шадріна С. Розвиток дослідницьких компетентностей майбутніх бакалаврів у процесі вивчення природничих дисциплін засобами проєктних методів навчання. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Педагогічні науки. 2026. (68). С. 31–35. DOI: https://doi.org/10.32689/maup.ped.2026.1.5
3. Lechler R., Huemann M. Motivation of Young Project Professionals: Their Needs for Autonomy, Competence, Relatedness, and Purpose. Project Management Journal. 2024. Vol. 55, № 1. P. 50–67. DOI: https://doi.org/10.1177/87569728231195587
4. Самойленко В. Soft skills як пріоритет для роботодавця в сучасному бізнес-середовищі на ринку праці. Економіка та суспільство. 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-195

УДК 338.4

Григоренко Т. В., *д.п.н., професор,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Гузанова К. В., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ПРОГРАМА ПРОФІЛАКТИКИ ТА КОРЕКЦІЇ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ БАТЬКІВ ІЗ СІМЕЙ У СКЛАДНИХ ЖИТТЄВИХ ОБСТАВИНАХ

Програма профілактики та корекції емоційного вигорання батьків та зниження чинника конфліктності у відносинах з дітьми – це структурований комплекс психологічних заходів, спрямованих на поліпшення дитячо-батьківських відносин.

Мета програми – зниження рівня емоційного вигорання батьків та конфліктності у відносинах з дітьми шляхом розвитку навичок саморегуляції, формування позитивних моделей поведінки та зміцнення емоційного зв’язку між членами сім’ї.

Завдання програми включають:

– підвищення усвідомлення батьками власного емоційного стану та його впливу на взаємодію з дітьми;

– формування навичок ефективної саморегуляції та зниження емоційного напруження;

– розвиток умінь конструктивного вирішення конфліктів у дитячо-батьківських стосунках;

– зміцнення емоційного зв’язку між батьками та дітьми через спільні позитивні взаємодії;

– усвідомлення важливості підтримки та взаєморозуміння у сімейних відносинах;

– подолання негативних переконань та установок, які сприяють формуванню деструктивної поведінки у взаємодії з дітьми.

Показання для реалізації програми:

– високий рівень емоційного вигорання у батьків, що негативно впливає на їхню взаємодію з дітьми;

– часті конфлікти у дитячо-батьківських стосунках, що спричиняють емоційне напруження у сім'ї;

– труднощі у встановленні взаєморозуміння та підтримуючих стосунків між батьками та дітьми.

В основі програми профілактики та корекції емоційного вигорання батьків та зниження конфліктності у відносинах з дітьми лежить позитивне батьківство.

Позитивне батьківство – це форма взаємодії між батьками та дітьми, що базується на міцному емоційному зв'язку та здатності батьків розуміти й задовольняти потреби своїх дітей.

Блок 1. Психологічний інструментарій для самостійної роботи та індивідуальних консультацій.

Техніка роботи з ресурсами Вправа «Ревізія енерговитрат» (домашнє завдання на 3-4 тижні)

Опис: аби здобути результат, потрібно протягом місяця записувати щоденні справи.

Інструкція: 3-4 тижні записуйте в щоденник справи, які виконуєте впродовж дня.

Навпроти кожної справи ставте «+», якщо після її виконання ви відчуваєте приплив енергії, бадьорість; «–», якщо після виконання справа «викачала» з вас енергію, ви відчули спустошення.

Після 4-х тижнів записані справи необхідно поділити на сфери. Створіть свій власний реєстр енергообміну в усіх сферах життя: сфера погляду, успіх у соціальних мережах, сфера перегляду фільмів, сфера приготування їжі, сфера прочитання, сфера допомоги іншим людям тощо.

Проаналізуйте, скільки у вас вийшло справ зі знаком «+» і скільки – зі знаком «–». Таким чином ви зрозумієте, що «наповнює» енергією, що є вашими ресурсами, а що забирає у вас енергію.

Вправа «Впровадження ресурсів у власне життя»

Опис: ця вправа поєднує вправу 1 і вправу 2. Знаючи свої внутрішні та зовнішні ресурси, введіть їх у власне життя. Почніть регулярно їх проживати та

замінюйте те, що «викачує» з вас енергію, тим, що наповнює.

Третій крок: візьміть усі «+» з вправи 1. Поставте собі питання: що змушує відчувати енергію? Це ваша енергетична сила. Продовжуйте робити те, що робить вас сильнішими.

Необхідно зробити заміну того, що викачує з вас енергію, виснажує. Наприклад, якщо після перегляду фільмів ви відчуваєте виснаження, то не дивіться фільми. прочитайте книжку натомість чи прогуляйтеся.

Щодня, впродовж кількох місяці, в виробляйте звичку заміни одного на інше. Таким чином ви збільшуєте кількість речей, які приносять вам задоволення, і зменшуєте кількість речей, які забирають у вас енергію. Ваше життя покращиться.

Ми вже навчилися знаходити власні ресурси, а сьогодні подивимось, як цей внутрішній спокій допомагає нам обрати правильний стиль виховання.

Блок 2. Сценарій тренінгового заняття.

«Щаслива дитина – благополучна родина»

Мета: ознайомити батьків з особливостями впливу стилю виховання в сім`ї на емоційне благополуччя дітей; формувати вміння аналізувати свої виховні впливи на дитину та їх наслідки, сприяти конструктивному спілкуванню дорослого з дитиною; розвивати уміння членів сім`ї взаємодіяти у спілкуванні та поведінці; зміцнювати та зберігати родинні відносини.

Обладнання: мультимедійне обладнання: ноутбук, проектор, проекційний екран; столи об’єднані в три міні-групи; 2 магнітні дошки, магніти; кольорові олівці, ручки, клей; бланки для групової роботи, 2 плакату із зображенням сонця та сердечка, стікери у формі сонечка та сердець, пам’ятка для батьків.

Хід заняття

Добрий день шановні батьки. Сьогодні ми будемо говорити про важливі речі у вихованні дітей, та налагодженню добрих контактів з ними. Розпочнемо з невеликого обговорення вашого домашнього завдання. Хто бажав би поділитися: що нового ви зрозуміли про свої ресурси після виконання вправ «Дерево-листки» чи «Ревізія енерговитрат»? Які «заправки» для вашого внутрішнього резервуару виявилися найбільш ефективними?

Перш ніж, ми почнемо, хочу, щоб ми ухвалили одне правило: ми тут не задля того, щоб стати ідеальними, а заради того, щоб підтримати себе та знайти важливі

ресурси. Ми не шукаємо хиб, аби себе карати чи докоряти. Ми розглядаємо стратегії, які можна змінити вже сьогодні, щоб вам та вашим дітям стало простіше.

Діти – квіти життя. Проте часто свідомо чи несвідомо, будучи в поганому гуморі, дозволяємо собі кривдити їх. Найгірше те, що такі дитячі образи залишаються в пам'яті надовго й безпосередньо чи опосередковано впливають на майбутнє життя вашого сина чи доньки. Мета нашого заняття – ознайомитися з особливостями впливу стилю спілкування в сім'ї на розвиток дитини, навчитися конструктивному спілкуванню дорослого з дитиною, зміцнити родинні відносини.

Техніка «Заземлення»

Мета техніки заземлення (зокрема вправи «5-4-3-2-1») у програмі для батьків у СЖО полягає у миттєвій саморегуляції та відновленні самоконтролю в момент гострого стресу.

Техніки заземлення допомагають полегшити тривогу та інші інтенсивні емоції. Використовуючи цю техніку, ви, за допомогою своїх органів чуття, цілеспрямовано звертаєте увагу на деталі свого оточення. Наприклад, звуки або фактуру предмета.

Навіщо це треба? Навіть найліпша техніка «Я-повідомлення», котру ми розглянемо далі, не спрацює, якщо ви знаходитесь у стані афекту чи сильного гніву. Коли почуття «зашкалюють», розумна частина мозку вимикається. Тому спершу ми застосовуємо «швидку допомогу» — заземлення, аби вгамувати дихання та нервову систему, і лише після цього переходимо до змістовної розмови.

Для цього, до прикладу, назвіть 5 предметів, які ви можете побачити; 4 речі, які можете відчути (відчуття одягу на тілі, сонця на шкірі, відчуття доторків до стільця, на якому сидите, вага, структура та інші характеристики предмета, який можна покласти на долоню); 3 звуки, які ви можете почути (рух транспорту, спів пташок, цокання годинника); 2 речі, які можете відчути на запах (запахи в повітрі, парфумів чи олійок); 1 те, що можете скуштувати (цукерка, жувальна гумка, вода).

Ця вправа перекидає увагу з вашого внутрішнього напруження на зовнішній світ, даючи вашій нервовій системі змогу «перезапуститись».

Підведення підсумків

Мета: спонукати формувати плани на майбутнє з урахуванням знань, отриманих під час зустрічі.

Шановні батьки дякую Вам за активну роботу. Наше сьогоднішнє заняття було організовано для тих, хто любить дітей, любить їх не здалека, не милується ними, як живою цікавою іграшкою, а любить справжньою любов'ю та бажає дітям щастя. Це заняття для люблячих батьків, що віддають серце й душу вихованню дітей. Сподіваюсь, що й надалі ми разом пліч-о-пліч будемо співпрацювати, виконуючи тривалу й складну справу назва якої – «виховання».

Ми з вами добре попрацювали. І на завершення я пропоную уявити на одній долоні посмішку, на іншій – радість. А щоб вони не пішли від нас, їх треба міцно-міцно з'єднати в оплески. До нових зустрічей!

Список використаних джерел:

1. Сакуляк В. В. Психологічні особливості професійного вигорання вихователів спеціалізованих закладів [Електронний ресурс]. – Луцьк, 2024. – Режим доступу: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25500/1/sakulyak_2024.pdf (дата звернення: 23.03.2026).

2. Соціальна робота із вразливими сім'ями та дітьми: посібник. Ч. 1 / З. П. Кияниця, Ж. В. Петрочко. – Київ: Партнерство «Кожній дитині», 2017.

Соціальна робота з сім'ями: теорії, моделі, ефективні практики: монографія / За ред. В. Петровича, С. Чернети. – Луцьк: Волиньполіграф, 2021.

3. Соціальна робота з сім'ями, які перебувають у складних життєвих обставинах: завдання фахівців [Електронний ресурс] // Фонд Ахметова. – 2024. – 7 лютого. – Режим доступу: https://akhmetovfoundation.org/news/sotsialna-robota-z-sim-yamy-yaki-perebuvayut-u-skladnyh-zhyttevyh-obstavynah-zavdannya-fahivtsiv (дата звернення: 23.03.2026).

4. Спіріна Т., Лях Т., Клішевич Н. (2022). Соціальна профілактика сімейного неблагополуччя у територіальній громаді // Social Work and Education. – 9(2). – С. 246-252. (дата звернення: 10.12.2024).

5. Спочатку — маску на себе: як подолати психологічне вигорання батьків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nssu.gov.ua/storage/app/sites/22/uploaded-files/vpravi-dlia-protidiyi-emociinomu-vigoranniu-batkiv.pdf (дата звернення: 23.03.2026).

УДК 159.942:378.4

Карпань Ю. Ю., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Осадченко І. І., *д. пед. н., професор,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ВІДНОВЛЕННЯ ПСИХОЕМОЦІЙНОГО СТАНУ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ЗВО ЗАСОБАМИ ШОКОЛАДОТЕРАПІЇ

Сучасна вища освіта відбувається в умовах тривалого психоемоційного напруження, інтенсивного потоку інформації та необхідності швидкої адаптації до змін. Це підсилює потребу в доступних засобах саморегуляції, відновлення емоційної рівноваги, концентрації уваги та розвитку внутрішніх ресурсів студентів, викладачів та співробітників. У цьому контексті інтерес становлять арттерапія та сенсорні практики, придатні для психопрофілактичної та соціально-психологічної роботи у закладах вищої освіти (далі – ЗВО).

Метою тез є теоретичне обґрунтування використання авторського тренінгу «Шоколадотерапія» для відновлення психоемоційного стану учасників процесу ЗВО та узагальнення практичних спостережень щодо умов його проведення на засадах суб’єктивних реакцій учасників. Для досягнення мети використано методи: аналіз та синтез наукових джерел, узагальнення практичного досвіду. Наведені спостереження у цьому фрагменті нашого загального дослідження не слід інтерпретувати як результати контрольованого експерименту, оскільки у вихідних матеріалах бракує даних щодо вибірки, контрольної групи та стандартизованого статистичного порівняння показників до та після втручання (проведення шоколадотерапії).

Під поняттям «шоколадотерапія» розуміємо авторський релаксаційний, діагностично-корекційний тренінг І. Осадченко, в якому шоколад використовується переважно як сенсорний та візуальний матеріал, а не як косметичний чи фармакологічний засіб. Методика поєднує арттерапію, сенсорні, дихальні, асоціативні та наративні елементи [1]. Тренінг «Шоколадотерапія», за

задумом автора, передбачає почережне застосування таких вправ та технік: «Привила співпраці», «Статистичне опитування», «Асоціативний кущ», художні вправи «Шоколад моїх мрій», «Малюю бажання шоколадом», «Цукерки моїх / наших бажань», «Прямокутне дихання» («Подих вітру») та «Весела казка про...». Зазначена структура тренінгу охоплює (активізує) когнітивні, емоційні, образні та сенсомоторні компоненти досвіду учасників.

Окремі компоненти розробленої технології шоколадотерапії мають емпіричну основу, хоча прямих контрольованих досліджень авторського тренінгу наразі недостатньо. Так, у дослідженні Г. Каймала, К. Рея та Дж. Муніса 45 хвилин артактивності у 39-ти здорових дорослих були пов’язані зі статистично значущим зниженням рівня кортизолу у слині; учасники описували процес як розслаблювальний, приємний та пов’язаний із самосвідомістю [2]. Водночас дослідження А. Аббінга, А. Понштайн, С. Хурен, Л. Сонневіль, Г. Свааб, Е. Баарс показав, що доказова база арттерапії для зниження тривожності у дорослих залишається обмеженою: огляд включав лише три контрольовані дослідження із загальною кількістю 162 учасників, а ризик упередженості був високим [3]. Тому шоколадотерапію слід розглядати як допоміжну психоемоційно-регуляторну практику, а не як незалежний метод лікування психічних розладів, на що й звертає увагу автор цієї розробки.

Наукові дані щодо шоколаду також потребують ретельної інтерпретації. У систематичному огляді А. Шолі та Л. Оуена п’ять із восьми досліджень настрою продемонстрували покращення емоційного стану або зменшення негативного настрою, але автори не змогли чітко відрізнити роль оросенсорних властивостей шоколаду від впливу його біоактивних компонентів [4]. У польовому експерименті, проведеному М. Махтом та Д. Деттмером, споживання шоколаду супроводжувалося короткочасним підвищенням настрою та збудження, причому ранній ефект був пов’язаний переважно із сенсорним задоволенням та його передчуттям [5]. У шоколадотерапії ці результати мають непряме значення, оскільки вплив на запах, температуру, текстуру, колір та пластичність шоколаду як мультимодального стимулу є вирішальним.

Психологічний механізм тренінгу «Шоколадотерапія» можна визначити кількома взаємопов'язаними процесами. По-перше, відбувається зміщення уваги від тривожних або рутинних думок до конкретних сенсорних та творчих дій. По-друге, малювання забезпечує символічну екстерналізацію переживань: сни, бажання, мрії та змістовні образи набувають матеріальної форми, що сприяє їх усвідомленню та вербалізації. По-третє, груповий формат, хоча й не передбачає оцінки художнього ефекту, сприяє психологічній безпеці та згуртованості.

Практичні спостереження підтверджують важливість організаційних та психологічних умов проведення цього релаксаційного, діагностично-корекційного заходу. Спочатку окремі учасники демонстрували невпевненість, скептицизм або небажання малювати шоколадом; у їхніх початкових описах самооцінка їхнього емоційного стану часто коливалася від 6 до 8 балів за 10-бальною шкалою (прийом «Статистичне опитування»). Під час роботи учасники спостерігали появу посмішки, розслаблення та зростаючий інтерес, а в малюнках з'являлися символічні зображення – серця, будиночки, сонце та декоративні елементи. З причини браку на цьому етапі дослідження підсумкових групових показників ці зміни слід інтерпретувати як якісні спостереження, що потребують подальшої перевірки.

Початковий скептицизм може бути перешкодою, тому тренеру важливо пояснити мету вправ, розвіяти очікування «правильного» художнього результату та заохотити добровільну участь. Принцип «без помилок, тільки досвід», на якому наголошує автор тренінгу, зменшує страх осуду та сприяє відкритому обговоренню досвіду. Важливими також є релаксаційна тиша, повільний темп, обмеження розмов сторонніх людей та вимкнення мобільних телефонів, що сприяє концентрації уваги та сенсорному зануренню (прийом «Правила співпраці»). Узагальнення особистих вражень від багаторазових спостережень за шоколадотерапією вказує на суб'єктивні ефекти, такі як самосвідомість, усвідомлення раніше непомічених аспектів власного досвіду, поява натхнення, формулювання нових цілей та дозвіл мріяти в умовах загальної ситуації невизначеності. Спостерігається атмосфера взаємної поваги: учасники не

висміюють образи інших, стають відкритішими та, водночас, уважнішими до власного досвіду. З наукової точки зору, ці спостереження можна розглядати як гіпотези щодо ролі психологічної безпеки, творчої екстерналізації, позитивної візуалізації та групової згуртованості.

Практична цінність шоколадотерапії для учасників освітнього процесу у ЗВО полягає в її креативному підході та можливості короткострокового використання у навчанні, кураторській роботі, психологічній терапії або соціальній реабілітації, що систематично здійснює кафедра соціальної роботи та реабілітації НУБіП України (Центр соціально-психологічної реабілітації (ауд. 19, к. 3); студентський науково-практичний гурток «Школа організатора соціально-психологічного простору особистості», керівник – проф. І. Осадченко). Потенційні результати включають зниження суб'єктивної напруги, активацію ресурсних образів, розвиток самоспостереження, позитивне цілепокладання та групову взаємодію. Участь має бути добровільною; слід враховувати сенсорні характеристики, харчову алергію та відразу до шоколаду, а у випадках значних психологічних симптомів тренінг не може замінити професійну психотерапевтичну чи медичну допомогу, про також наголошує автор розробки.

Майбутні дослідження включають контрольовану оцінку ефективності тренінгу в умовах ЗВО із достатньою вибіркою, вимірювання до та після сеансу з використанням валідованих шкал стресу, тривожності та афекту, порівняння з контрольною групою або альтернативною творчою діяльністю та короткострокове спостереження. Внесок творчого процесу, сенсорні властивості шоколаду, дихальні вправи, групова підтримка та ставлення до безумовного прийняття ситуації потребують окремого аналізу. Тому авторський тренінг «Шоколадотерапія» можна вважати перспективним, комплексним підходом до психоемоційного відновлення учасників освітнього процесу у ЗВО, що поєднує креативність, сенсорну стимуляцію, самоспостереження та групову взаємодію. Наукові дані найпереконливіше підтверджують потенціал творчої діяльності у зниженні стресу; дані про вплив шоколаду на настрій вказують на можливу роль сенсорного задоволення, але не надають прямих доказів ефективності шоколадотерапії як

самостійного методу. Практичні спостереження узгоджуються з цими механізмами та виправдовують подальше, стандартизоване, емпіричне тестування цієї технології в системах психологічної підтримки у ЗВО.

Список використаних джерел:

1. Осадченко І. І. Технологія авторського тренінгу «Шоколадотерапія». *Сучасні психолого-педагогічні ідеї : збірник наукових та навчально-методичних праць* / гол. ред. І. І. Осадченко. Вип. 2. Умань : ГО «Міжнародна асоціація сучасної освіти, науки та культури», 2024. С. 24–59.

2. Kaimal G., Ray K., Muniz J. Reduction of Cortisol Levels and Participants' Responses Following Art Making. *Art Therapy*. 2016. Vol. 33, No. 2. P. 74–80. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07421656.2016.1166832 (дата звернення: 26.08.2026)

3. Abbing A., Ponstein A., van Hooren S., de Sonneville L., Swaab H., Baars E. The effectiveness of art therapy for anxiety in adults: a systematic review of randomised and non-randomised controlled trials. *PLoS ONE*. 2018. Vol. 13, No. 12. e0208716. URL: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0208716 (дата звернення: 26.08.2026)

4. Scholey A., Owen L. Effects of chocolate on cognitive function and mood: a systematic review. *Nutrition Reviews*. 2013. Vol. 71, No. 10. P. 665–681. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24117885/ (дата звернення: 26.08.2026)

5. Macht M., Dettmer D. Everyday mood and emotions after eating a chocolate bar or an apple. *Appetite*. 2006. Vol. 46, No. 3. P. 332–336. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S019566630600016X (дата звернення: 26.08.2026)

УДК 364-78:7.02

Левичева К. Д., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Григоренко Т. В., *д.пед.н., професор*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

АРТКОУЧИНГ ЯК МЕТОД СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Постановка проблеми. Сучасна соціальна робота розвивається в умовах ускладнення соціальних проблем, зростання кількості кризових ситуацій та необхідності пошуку методів, здатних не лише компенсувати негативні наслідки складних життєвих обставин, а й активізувати власний потенціал людини. Традиційні консультативні й підтримувальні форми роботи залишаються затребуваними, проте їх застосування не завжди забезпечує достатній рівень особистісної включеності клієнта у процес вирішення власної проблеми. Особливого значення поступово набувають ресурсно орієнтовані технології, побудовані на активній позиції людини, розвитку рефлексії, усвідомленні власних можливостей і формуванні реалістичних цілей. Одним із напрямів, що відповідає зазначеним завданням, виступає арткоучинг, який інтегрує творчі засоби самовираження з інструментами коучингової взаємодії. Поєднання двох компонентів дозволяє працювати одночасно з переживаннями, внутрішніми ресурсами, життєвими орієнтирами та конкретними діями людини. Проблемним залишається те, що арткоучинг значно частіше розглядається у психологічній, педагогічній або освітній площині, тоді як його можливості як методу соціальної роботи досліджені фрагментарно. Відповідно, виникає потреба у визначенні місця арткоучингу серед сучасних методів соціальної роботи, характеристиці його змісту та окресленні можливостей практичного застосування під час соціальної підтримки різних категорій населення.

Актуальність дослідження зумовлена зміною самої логіки професійної допомоги людині, яка дедалі більше орієнтується на партнерство, суб’єктність

клієнта та використання його збережених ресурсів. Соціальний працівник за подібної моделі взаємодії не пропонує готового сценарію вирішення життєвої ситуації, а створює умови, за яких людина може краще зрозуміти власні потреби, побачити доступні можливості та визначити посильні кроки до бажаних змін [5]. Арткоучинг відповідає цій логіці завдяки поєднанню невербального творчого самовираження, рефлексії та системи запитань, орієнтованих на пошук ресурсів і перспектив. Особливо актуальними подібні засоби стають у роботі з людьми, яким складно безпосередньо вербалізувати переживання або які демонструють високу емоційну напруженість [1]. Творчий продукт у цьому разі стає своєрідним посередником між внутрішнім досвідом людини та його подальшим осмисленням. Коучинговий компонент переводить отримані образи й усвідомлення у площину цілей, рішень і конкретних дій. Саме поєднання ресурсного, творчого та діяльнісного компонентів визначає практичний інтерес до арткоучингу для сучасної соціальної роботи.

Аналіз літературних джерел. Теоретичним підґрунтям для розуміння місця арткоучингу в соціальній роботі є положення Т. В. Семигіної, яка розглядає сучасну соціальну роботу як професійну діяльність, пов’язану із соціальними змінами, наснаженням людей, соціальною згуртованістю та використанням ресурсів особистості й середовища [5]. Подібне бачення дозволяє відійти від моделі, за якої клієнт виступає винятково отримувачем допомоги, і перейти до партнерської взаємодії, де він бере активну участь у визначенні бажаного результату. О. О. Нежинська та В. М. Тименко розкривають коучинг через систему партнерської взаємодії, орієнтованої на розкриття потенціалу людини, постановку цілей та пошук власних способів їх досягнення [4]. Для соціальної роботи принциповою є саме відмова від нав’язування готових рішень на користь стимулювання самостійності клієнта.

Значний методичний потенціал творчої складової арткоучингу простежується у працях О. Л. Вознесенської, яка характеризує арттерапію як засіб психосоціального відновлення особистості [1]. Використання художнього образу дозволяє передавати переживання, стани та смисли, які людині складно відразу

оформити у словесному повідомленні. Н. Калька та З. Ковальчук наголошують на широких можливостях арттерапевтичних засобів для самопізнання, емоційного вираження та пошуку особистісних ресурсів [3]. Водночас арткоучинг не варто повністю ототожнювати з арттерапією, оскільки його логіка більшою мірою спрямована на ресурс, бажаний результат, перспективу та побудову подальших дій. Безпосередньо можливості арткоучингу як інтегрованої технології розкриває Н. Я. Гуменюк, пов'язуючи його використання з подоланням кризових ситуацій та мобілізацією особистісно-ресурсного потенціалу [2]. Спільною рисою розглянутих наукових позицій виступає визнання активної ролі особистості у процесі власних змін. Для соціальної роботи подібне положення має принципове значення, оскільки відповідає ідеї наснаження клієнта та розвитку його здатності самостійно діяти після завершення професійного супроводу.

Основна частина. Арткоучинг доцільно визначати як інтегративний метод професійної допомоги, у якому творчі способи вираження та осмислення досвіду поєднуються з коучинговими інструментами постановки запитань, визначення ресурсів, формування цілей і планування змін [2; 4]. Центральною характеристикою методу виступає орієнтація не лише на труднощі клієнта, а передусім на його збережені можливості та потенціал розвитку. Малюнок, колаж, метафоричний образ, робота з кольором або візуалізація допомагають матеріалізувати переживання й зробити їх доступнішими для подальшої рефлексії [1; 3]. Наступний етап роботи передбачає осмислення створеного образу через запитання про його значення, актуальний стан, наявні ресурси та бажані зміни. Фахівець при цьому не інтерпретує творчий продукт замість клієнта і не визначає, що саме той «насправді означає».

Функціональний потенціал арткоучингу значною мірою визначається можливістю одночасно працювати з декількома рівнями життєвої ситуації клієнта. Творча діяльність полегшує усвідомлення актуального стану, тоді як коучингові інструменти допомагають перейти від переживання проблеми до пошуку можливих способів її розв'язання [2; 4]. Наприклад, створення візуального образу власних ресурсів може доповнюватися запитаннями про те, які сильні сторони вже

допомагали людині у складних ситуаціях, до кого вона може звернутися по підтримку та який невеликий крок готова зробити найближчим часом. Робота з образом майбутнього дає змогу конкретизувати бажані зміни, співвіднести їх із реальними можливостями та визначити доступні ресурси соціального середовища. Арткоучинг завдяки цьому не завершується створенням творчого продукту. Його практичний сенс проявляється у переході від образу до усвідомлення, а від усвідомлення – до рішення та дії. Для соціальної роботи подібна послідовність особливо цінна, адже професійна підтримка має сприяти реальним змінам у життєвому функціонуванні клієнта [5].

Застосування арткоучингу може бути доречним під час індивідуальної та групової соціальної роботи. Індивідуальний формат створює більше можливостей для роботи з особистими цілями, життєвими перспективами, ресурсами та бар'єрами, які людина визначає для себе як найбільш актуальні. Груповий формат додає соціальний компонент: учасники отримують досвід взаємодії, взаємної підтримки, прийняття різних способів самовираження та безпечного представлення власної позиції. Творчі методи дозволяють працювати з переживаннями опосередковано, через символічні образи, що розширює можливості самовираження та психосоціального відновлення [1; 3]. Особливо корисною групова робота може бути для людей, які переживають соціальну ізоляцію, труднощі адаптації або втрату звичних соціальних зв'язків. Творче завдання знижує надмірну концентрацію на необхідності безпосередньо говорити про особисті проблеми, залишаючи людині право самій визначати межі саморозкриття.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений теоретичний аналіз дозволяє розглядати арткоучинг як перспективний метод соціальної роботи, побудований на інтеграції творчого самовираження, рефлексії, ресурсного підходу та коучингової взаємодії. Його застосування спрямоване на активізацію суб'єктної позиції клієнта, усвідомлення внутрішніх і зовнішніх ресурсів, визначення бажаних змін та формування конкретних кроків для їх досягнення. Метод не замінює психологічної або психотерапевтичної допомоги, проте може доповнювати систему соціального супроводу та розширювати професійний інструментарій

соціального працівника. Перспективи подальших досліджень пов’язані насамперед з емпіричною перевіркою ефективності арткоучингових програм для різних категорій отримувачів соціальних послуг. Доцільним видається порівняння індивідуальних і групових форматів, визначення оптимальної тривалості програм та дослідження стійкості отриманих змін після завершення супроводу. Окремого наукового опрацювання потребують критерії оцінювання результативності арткоучингу та професійні компетентності фахівця, необхідні для його безпечного використання. Подальше накопичення емпіричних результатів дозволить точніше визначити місце арткоучингу серед сучасних ресурсно орієнтованих методів соціальної роботи.

Список використаних джерел:

1. Вознесенська О. Л. Арт-терапія як засіб психосоціального відновлення особистості. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2015. № 3 (29). С. 40–47.
2. Гуменюк Н. Я. Арт-коучинг як інноваційна технологія подолання кризових ситуацій та мобілізації особистісно-ресурсного потенціалу вчителів. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 11 (29). С. 475–483.
3. Калька Н., Ковальчук З. Основи арттерапії : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 142 с.
4. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ ; Харків : ДІСА ПЛЮС, 2017. 220 с.
5. Семигіна Т. В. Сучасна соціальна робота. Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 275 с.

УДК 35.077.2(477)

Лук'яненко О.В., *здобувач другого(магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Дєліні М.М., *д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

АНАЛІЗ СТАНУ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

На регіональному рівні доступність адміністративних послуг характеризує спроможність територіальних громад забезпечувати потреби населення з урахуванням демографічних, інфраструктурних і безпекових умов. Правові засади їх надання визначено Законом України «Про адміністративні послуги» [1]. За інформацією Міністерства цифрової трансформації України, у 2024 році через мережу ЦНАПів надано понад 20 млн послуг, а на початок 2025 року функціонувало 4544 точки мережі ЦНАПів. Найбільший попит мали послуги з реєстрації місця проживання, соціального захисту, реєстрації нерухомості, оформлення паспортних документів та земельних питань [2]. Водночас кількість наданих послуг характеризує насамперед масштаб діяльності мережі, а не якість обслуговування. Для її оцінювання доцільно враховувати тривалість очікування, дотримання строків, повторні звернення та задоволеність заявників.

Регіональні відмінності в наданні адміністративних послуг формуються під впливом щільності населення, рівня урбанізації, транспортної доступності, фінансової спроможності громад, кадрового забезпечення та розвитку цифрової інфраструктури. Великі міста мають більше можливостей для спеціалізації працівників, але стикаються з високим навантаженням на центри обслуговування. У невеликих і віддалених громадах основними обмеженнями можуть бути дефіцит фахівців та значні відстані до місць прийому. Тому розвиток територіальних підрозділів, віддалених робочих місць і мобільних форматів обслуговування варто

поєднувати з електронним записом та консультаційною підтримкою людей із недостатніми цифровими навичками.

Показовим прикладом територіального розширення доступу є Львівська область. За підсумками 2024 року тут діяли 589 місць надання адміністративних послуг, зокрема 73 ЦНАПи, 16 територіальних підрозділів, 499 віддалених робочих місць і один мобільний ЦНАП. Упродовж року центри області надали майже 1,441 млн послуг, а показник безбар'єрності становив 85,4 % [3]. Отже, розгалуженість мережі супроводжується значним обсягом обслуговування, проте сама по собі не гарантує однакової доступності для мешканців усіх громад. Потрібно окремо оцінювати транспортні витрати часу, доступність приміщень, навантаження на працівників та якість інформаційного супроводу. Зокрема, для міських підрозділів Львова важливо аналізувати не лише їх розташування, а й фактичний досвід відвідувачів.

Інший організаційний підхід демонструє Дніпро, де відділ ЦНАП «Правобережний» розміщено на другому поверсі торговельно-розважального центру «NEO PLAZA» за адресою: вул. Марії Кюрі, 5 [4]. Інтеграція адміністративного сервісу в багатофункціональний міський простір потенційно полегшує поєднання відвідування ЦНАПу з іншими повсякденними справами. Проте оцінювання доступності такого формату потребує перевірки транспортного сполучення, навігації в будівлі, безбар'єрного маршруту та умов очікування. Без даних про фактичне навантаження і задоволеність заявників неможливо обґрунтовано стверджувати, що цей підрозділ працює ефективніше за інші. В умовах війни особливого значення набувають безперервність роботи сервісів і доступність допомоги для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів.

Для зіставлення регіонів доцільно застосовувати єдину систему показників: кількість точок доступу на чисельність населення, середній час доїзду, кількість послуг на одного адміністратора, частку звернень, опрацьованих у встановлений строк, рівень фізичної та цифрової доступності, а також оцінки користувачів. При цьому слід враховувати, що низька кількість скарг не обов'язково свідчить про

високу якість послуг, оскільки громадяни можуть не користуватися механізмами зворотного зв’язку.

Таким чином, регіональні особливості надання адміністративних послуг в Україні проявляються не лише у масштабах мережі ЦНАПів, а й у різних організаційних моделях та ресурсних можливостях громад. Львівщина ілюструє значення територіально розгалуженої мережі, а приклад Дніпра — можливість розміщення підрозділів у міських багатофункціональних просторах. Пріоритетами вдосконалення мають стати узгоджені стандарти якості, розвиток віддалених форматів, безбар’єрність, цифрова підтримка та регулярний моніторинг досвіду заявників. Подальше дослідження потребує зіставних даних щодо роботи конкретних підрозділів, щоб перейти від опису інфраструктури до оцінки результативності обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України, 2013, №32, ст.409. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 (дата звернення: 01.10.2026).

2. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах – головні досягнення 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України. 15.02.2025. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku (дата звернення: 01.10.2026).

3. Розвиток і вдосконалення діяльності ЦНАПів Львівщини у 2024 році. Львівська обласна державна адміністрація. 17.01.2025. URL: https://loda.gov.ua/news/126786 (дата звернення: 01.10.2026).

4. Центри надання адміністративних послуг у Дніпровському районі. Дніпропетровська обласна державна адміністрація. URL: https://www.adm.dp.gov.ua/cnap/dniprovskij-rajon (дата звернення: 01.10.2026).

УДК 331.101.3:631.11

Маммадов Е. Р. О., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Баку, Азербайджан)*
Науковий керівник: Дєліні М. М., *д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

СУЧАСНІ ПЕРЕДУМОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСОПДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мотивація персоналу є важливою складовою управління підприємством, забезпечення його продуктивності та ефективності роботи. Персонал в сучасних умовах стає чи не найголовнішим ресурсом в діяльності компаній, так як саме працівники створюють якісну продукцію чи послугу. Особливої уваги це набуває в умовах повномасштабного вторгнення в Україні, коли значна частина населення залишає свої робочі місця та домівки в пошуках безпечного місця перебування. Значна частина працездатного населення вимушена була покинути взагалі територію України. За таких обставин ринок праці значно потерпає від дефіциту кваліфікованих кадрів. Підприємства мають докладати значних зусиль задля утримання найбільш кваліфікованої робочої сили та зменшення плинності кадрів. Сільськогосподарські підприємства займають особливе місце в цьому процесі, так як вони здебільшого не можуть бути релоковані в інші місця перебування та значна частина сільськогосподарської території України знаходиться в умовах активних бойових дій, тобто не дозволяючи забезпечити безпечні умови праці працівникам. З огляду на це, питання мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств набуває гострої актуальності в умовах сучасних викликів.

В мотивації персоналу виділяють матеріальні та нематеріальні стимули, які здійснюють безпосередній вплив на неї. Унаочнимо них на рис. 1. Як бачимо, стимулів достатньо багато й всі вони можуть бути використані для підтримки персоналу підприємств. На нашу думку, додатково до нематеріальних можуть бути

додані стимули, які стосуються орієнтації на забезпеченні фізичної безпеки, надання більш безпечних умов роботи, для персоналу, в якого немає потреби фізично бути присутнім, може розглядатись можливість віддаленої форми роботи. Для персоналу, який безпосередньо має бути присутній на території підприємства, забезпечити можливості укриття.

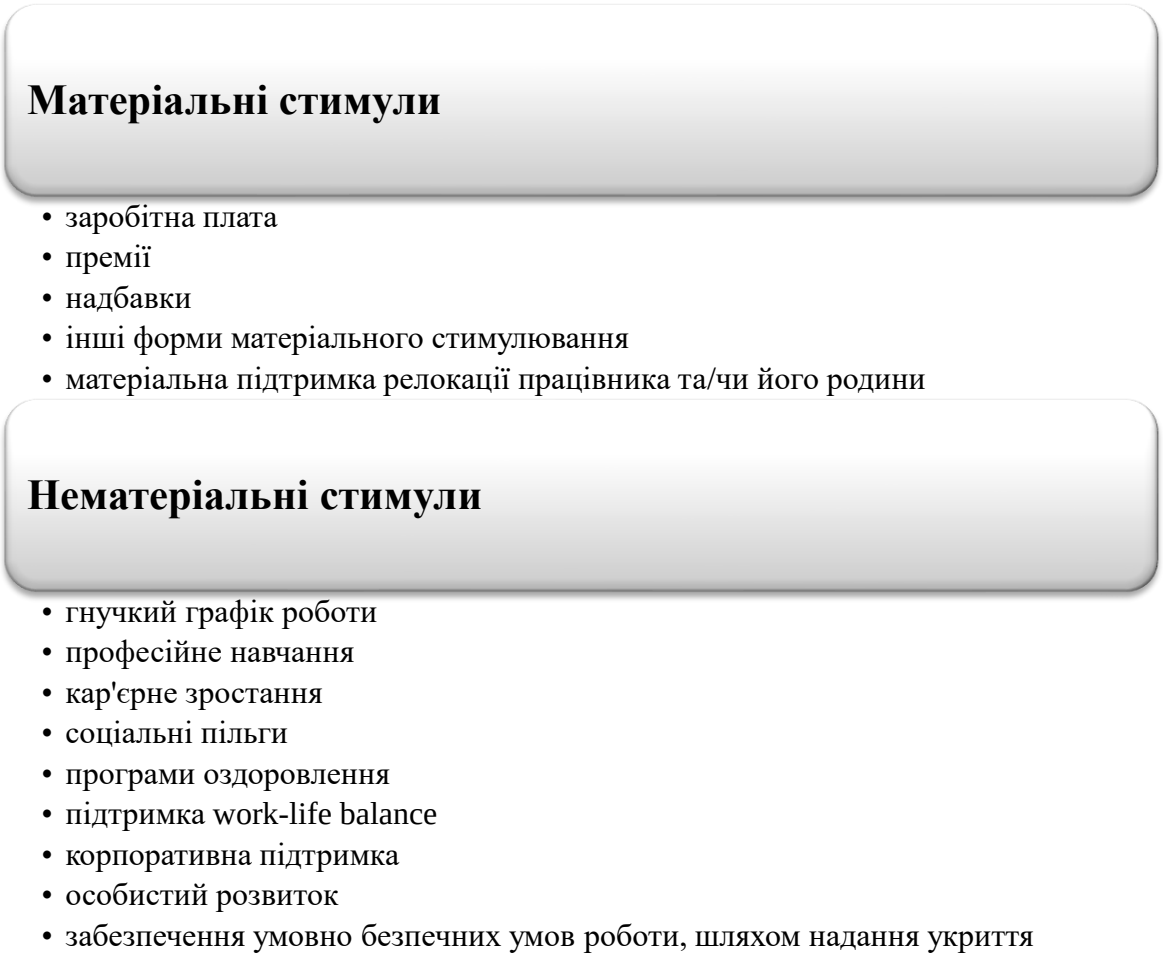


Рисунок 1. Матеріальні та нематеріальні стимули в мотивації персоналу

Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі [1]

Крім того, це може стосуватись й забезпечення безпечних умов родинам працівників. В такому випадку вже це набуває форм соціальної відповідальності підприємства. Серед матеріальних стимулів може розглядатись також матеріальна підтримка релокованих працівників чи їхніх сімей. Це дозволяє підвищити цінність робочого місця та втримати працівника, забезпечуючи його базову потребу в безпеці. Це дозволить більш ефективно реалізувати персоналу свій потенціал та підвищити продуктивність власної роботи, підійти до цього процесу на

інноваційних засадах. Що також набуває особливої актуальності в сучасних умовах, так як інновації сприяють більш продуктивній діяльності підприємства, створюючи конкурентні переваги. Тому науковці й зауважують на необхідності розвитку мотивації відносно персоналу сільськогосподарських підприємств саме в інноваційному напряму [2].

Варто зауважити, що сільськогосподарські підприємства наразі активно звертаються до матеріальної сторони мотивації шляхом здійснення додаткових виплат. Дослідження науковців відобразило, що розмір додаткових виплат сягає 30-40% від основної заробітної плати. Це не є даними, які репрезентують всі сільськогосподарські підприємства України, але відображають значну частину 148 підприємств Харківської області [3].

Таким чином, ми бачимо, що мотивація персоналу наразі є важливою частиною процесу управління підприємством, що особливо набуває актуальності в умовах міграційних потоків в Україні, які зросли з початку повномасштабного вторгнення. Сільськогосподарські підприємства розуміють важливість застосування різних методів мотивації в таких умовах, використовують різний спектр, звертаючись в тому числі й до матеріального інструментарію, що має позитивний вплив на підвищення мотивації персоналу цих підприємств.

Список використаних джерел:

1. Леміш К.М., Суслик А.В., Швачко В.А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28

2. Драмарецька К.П. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Біоекономіка та аграрний бізнес.* 2020. №4, Том 11, с. 60-66. DOI: http://doi.org//10.31548/bioeconomy2020.04.007

3. Шиян Д. В., Севрюкова Є.О. Особливості формування мотиваційного механізму персоналу в сільськогосподарських підприємствах. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали тринадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 13 вересня 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 303-305.

УДК 35.077.2(477)

Рибалка Д.С., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Дєліні М.М.,
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

В Україні адміністративні послуги надаються уповноваженими суб'єктами, зокрема через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Відповідно до статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги», ЦНАП може утворюватися як постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ, через який організовується надання адміністративних послуг [1]. Правові та організаційні засади дозвільної системи у сфері господарської діяльності визначає Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» [2].

Система надання адміністративних послуг в Україні продовжує активно розвиватися та модернізуватися, незважаючи на складні умови воєнного стану. Важливу роль у забезпеченні доступності публічних сервісів відіграють центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які виступають основною ланкою взаємодії громадян із органами державної влади та місцевого самоврядування. [3].

За інформацією Міністерства цифрової трансформації України, на початок 2025 року мережа точок надання адміністративних послуг включала 1352 ЦНАПи (з них працювали 1319), 150 територіальних підрозділів (138 діючих), 3319 віддалених робочих місць (3058 діючих), 45 мобільних ЦНАПів (29 діючих) і 542 робочі місця старост (533 діючих). Загальна кількість Дія.Центрів становила 81 [3].

Впродовж 2024 року через мережу ЦНАПів громадянам було надано понад 20 млн адміністративних послуг, що свідчить про високий рівень затребуваності таких сервісів серед населення. Найбільшу частку становили послуги з реєстрації місця проживання (6,6 млн), соціальні послуги (3,3 млн), послуги у сфері державної

реєстрації речових прав на нерухоме майно (3 млн), паспортні послуги (1,1 млн) та земельні послуги (562 тис.). Загалом щодня через систему ЦНАПів опрацьовуються десятки тисяч звернень громадян, що підтверджує їх ключову роль у забезпеченні доступності публічних послуг. [3].

Важливою тенденцією розвитку системи адміністративних послуг є її цифровізація. За підсумками 2024 року 871 ЦНАП використовував інформаційні системи, зокрема «Вулик». На платформі Дія.Центрів з'явилася можливість попереднього запису до 553 ЦНАПів, що сприяє організації обслуговування громадян [3].

Особливу увагу приділяють підвищенню якості обслуговування та забезпеченню безбар'єрного доступу до адміністративних послуг. Упродовж 2024 року 14 ЦНАПів було модернізовано до формату Дія.Центрів, які передбачають цифрові сервіси, місця самообслуговування та доступність для маломобільних відвідувачів. За даними Міністерства цифрової трансформації України, рівень безбар'єрності приміщень ЦНАПів та їхніх підрозділів досяг 72% [3].

Сучасні ЦНАПи надають громадянам широкий спектр адміністративних послуг, серед яких реєстрація бізнесу, оформлення паспортних документів, державна реєстрація речових прав на нерухоме майно, земельні послуги, соціальні послуги, реєстрація місця проживання та інші. Важливим напрямом розвитку є також інтеграція офлайн- та онлайн-сервісів через цифрову екосистему «Дія», що забезпечує можливість отримання значної кількості послуг дистанційно та сприяє формуванню сучасної сервісно орієнтованої моделі публічного управління. [1; 3].

Водночас адміністративні послуги в Україні надаються не лише через центри надання адміністративних послуг, а й безпосередньо іншими суб'єктами надання таких послуг. До них належать органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, територіальні органи центральних органів виконавчої влади, державні реєстратори, органи державної реєстрації актів цивільного стану, територіальні органи Державної міграційної служби України, сервісні центри Міністерства внутрішніх справ України, органи Пенсійного фонду України, органи Державної податкової служби України, органи Державної служби України з

надзвичайних ситуацій, органи Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, а також інші державні органи та установи, на які законодавством покладено повноваження щодо надання відповідних адміністративних послуг. Окрему роль відіграють органи місцевого самоврядування, зокрема міські, селищні та сільські ради, їх виконавчі органи та посадові особи, а також старости, які в межах визначених законодавством повноважень забезпечують доступ населення до окремих адміністративних послуг безпосередньо за місцем проживання. Таким чином, сучасна система надання адміністративних послуг в Україні має багатосуб'єктний характер та передбачає функціонування як універсальних точок доступу у формі ЦНАПів, так і спеціалізованих органів та установ, відповідальних за надання окремих видів адміністративних послуг. [1].

Отже, сучасна система надання адміністративних послуг в Україні характеризується поступовим розширенням мережі ЦНАПів, впровадженням цифрових технологій, підвищенням рівня доступності та якості обслуговування населення, що є важливою передумовою подальшої модернізації механізмів публічного управління та наближення їх до європейських стандартів.

Список використаних джерел:

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України, 2013, №32, ст.409. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 (дата звернення: 01.10.2026).

2. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV. Відомості Верховної Ради України, 2005, №48, ст. 483. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15 (дата звернення: 29.09.2026).

3. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах — головні досягнення 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України. 15.02.2025. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku (дата звернення: 30.09.2026).

УДК 364-43-053.6

Руда В. С., *здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Кендус Д. І., *асистент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ВОЛОНТЕРСТВО МОЛОДІ ЯК РЕСУРС СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ ВРАЗЛИВИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ

Повномасштабна війна різко збільшила кількість людей, які потребують сторонньої допомоги, – внутрішньо переміщених осіб, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, сімей військовослужбовців. Державна система соціальних послуг працює з перевантаженням і не завжди встигає за зростанням запитів, особливо в малих громадах. Частину цього навантаження бере на себе волонтерство, і найдинамічнішою його складовою є молодь.

Законодавчо волонтерська діяльність визначена як «добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги» [1]. Серед її напрямів закон прямо називає підтримку малозабезпечених і безробітних, догляд за хворими, особами з інвалідністю, самотніми й людьми похилого віку, допомогу постраждалим від збройного конфлікту, біженцям і внутрішньо переміщеним особам [1]. Отже, допомога вразливим групам закладена в самому змісті волонтерства, а не є його побічною функцією.

Масштаби молодіжного волонтерства підтверджує дослідження «Вплив війни на молодь в Україні – 2024», проведене агенцією Info Sapiens на замовлення Міністерства молоді та спорту за підтримки ПРООН. Частка молоді віком 14–34 роки, залученої до волонтерської діяльності, зросла з 30 % у 2023 р. до 34 % у 2024 р. [2]. Водночас готовність особисто долучатися до відновлення громад знизилася з 72 % до 59 % [2]. Ці показники описують різні речі: волонтерська активність

зростає, а готовність до тривалої участі слабшає. Для соціальної роботи це сигнал, що молодих волонтерів мало залучити – їх треба втримати.

За даними опитування громадської організації «Будуємо Україну Разом», 64 % молодих людей віддають перевагу волонтерству в межах власної громади [3]. Вибірка невелика (250 респондентів із 17 областей), проте тенденція узгоджується з логікою соціальних послуг, які надаються саме на рівні громади. Молодий волонтер, що живе поруч, може регулярно відвідувати самотню літню людину, супроводжувати переселенця до ЦНАПу чи допомагати дитині з інвалідністю дістатися до реабілітаційного центру – тобто забезпечувати той щоденний контакт, якого віддалена організація не дасть.

У світовому вимірі волонтерство є масовим явищем: за оцінкою Програми добровольців ООН, щомісяця у світі волонтерять понад 850 млн людей віком від 15 років, а саме волонтерство розглядається як інструмент побудови рівних та інклюзивних суспільств [4]. Користь отримують і самі волонтери. Дослідження на вибірці дітей і підлітків США виявило, що волонтерство пов’язане з вищою ймовірністю доброго здоров’я та нижчою ймовірністю тривожності в підлітковому віці [5]. Автори застерігають, що дизайн дослідження не дає змоги стверджувати причинний зв’язок, проте для молоді, яка переживає війну, участь у допомозі іншим може стати й чинником власної психологічної стійкості.

Робота з вразливими групами має й ризики. Без підготовки волонтер може не розпізнати ознаки кризового стану, порушити конфіденційність або швидко вигоріти. Тому важливо вбудовувати волонтерів у систему соціальних послуг, а не залишати їх поза нею. В. Біленька серед ефективних технологій залучення волонтерів виокремлює планування за потребами, цифровий добір волонтерів під конкретні запити, формальні угоди та локальні протоколи, навчання компетентностям, інтеграцію волонтерів у ведення випадку та психосоціальну підтримку самих волонтерів [6].

На цій основі можна запропонувати такі кроки для громад і закладів вищої освіти:

– запровадити в центрах надання соціальних послуг функцію координатора

волонтерів, який розподіляє запити та стежить за навантаженням;

– проводити короткі тренінги з етики та безпеки роботи з людьми похилого віку, особами з інвалідністю і переселенцями до початку волонтерства;

– визнавати волонтерський досвід студентів через сертифікати чи зарахування як практики, щоб підтримувати мотивацію;

– створювати сталі пари «молодий волонтер – отримувач допомоги» замість разових акцій, оскільки для вразливих людей важлива передбачуваність контакту.

Молодіжне волонтерство вже стало помітним ресурсом соціальної підтримки в Україні, а його нормативна основа прямо орієнтована на допомогу вразливим групам. Головні обмеження – нестабільність участі та брак підготовки. Їх можна подолати, якщо громади, соціальні служби й університети розглядатимуть волонтерів як партнерів у наданні соціальних послуг, а не як випадкову допомогу.

Список використаних джерел:

1. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17 (дата звернення: 20.10.2026).

2. Як війна впливає на молодь в Україні: презентація результатів дослідження. Програма розвитку ООН в Україні. 05.12.2024. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/yak-viyna-vplyvaye-na-molod-v-ukrayini-prezentatsiya-rezultativ-doslidzhennya (дата звернення: 20.10.2026).

3. Майже 64 % молоді готові долучатися до локального волонтерства. Mind.ua. 29.11.2023. URL: https://mind.ua/news/20266232-majzhe-64-molodi-gotovi-doluchatisya-do-lokalnogo-volonterstva (дата звернення: 20.10.2026).

4. 2022 State of the World's Volunteerism Report: Building Equal and Inclusive Societies. Bonn : United Nations Volunteers, 2021. URL: https://www.unv.org/node/33690 (дата звернення: 20.10.2026).

5. Lanza K., Hunt E. T., Mantey D. S. et al. Volunteering, Health, and Well-being of Children and Adolescents in the United States. JAMA Network Open. 2023. Vol. 6, No. 5. e2315980. DOI: https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2023.15980.