

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО–НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМЕНІ Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ



МАТЕРІАЛИ НАУКОВОГО КОЛОКВІУМУ

14 ТРАВНЯ 2025 РОКУ

**«ІНТЕГРАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ,
ЕКОНОМІЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ У ПРОЄКТНІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ»**

м. Одеса

УДК: 338.43:005.934:342.26:332.1(082)

Інтеграція організаційно-управлінських, економічних і соціальних процесів у проєктній діяльності: виклики та наслідки для економічної безпеки. Матеріали наукового колоквиуму / Одес. нац. технол. ун-т. каф. економіки промисловості. – Одеса: ОНТУ, 2025. – 147 с.

У матеріалах колоквиуму знайшли відображення питання теоретико-методологічного обґрунтування організаційно-управлінських, економічних і соціальних процесів в проєктній діяльності в галузях агропродовольчої сфери та в системі адміністративно-територіального устрою України.

В доповідях науковців, аспірантів, студентів з закладів вищої освіти, науково-дослідних установ Одеси, Києва, Львова, Сум особливу увагу приділено аналізу викликів та наслідків цієї діяльності в контексті економічної безпеки, з урахуванням сучасних глобальних та регіональних трансформацій.

Організаційний комітет колоквиуму

Голова – Павлов О. І., д. е. н., професор.

Заступник голови – Кулаковська Т. А., д. е. н., професор.

Члени комітету: Дідух С. М., д. е. н., професор,

Замлинський В. А., д. е. н., професор,

Купріна Н. М., д. е. н., професор,

Самофатова В. А., д. е. н., професор,

Фрум О. Л., к. е. н., доцент, модератор та упорядник.

Рекомендовано до друку та розповсюдження в мережі Internet кафедрою економіки промисловості Одеського національного технологічного університету, протокол № 16 від 28.05.2025 р.

Матеріали подаються за оригіналами рукописів доповідей учасників колоквиуму

© Кафедра економіки промисловості ОНТУ

© Автори матеріалів

ЗМІСТ

1. ЕКОЛОГІЯ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА	7
<i>Богінська Л. О., к. е. н., доцент кафедри будівництва і експлуатації будівель, доріг та транспортних споруд Сумський національний аграрний університет</i>	
2. ПРОБЛЕМАТИКА МЕТОДОЛОГІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В ОЦІНЮВАННІ РЕСУРСІВ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИХ ТЕРИТОРІЙ	11
<i>Воробйова О. А., к. е. н., с. н. с., с. н. с. відділу економічного регулювання природокористування ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»</i>	
3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ, ЕКОНОМІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	15
<i>Дідух С. М., д. е. н., професор, професор кафедри економіки промисловості Фрум О. Л., к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки промисловості Лобоцька Л. Л., к. т. н., доцент, доцент кафедри економіки промисловості Одеський національний технологічний університет</i>	
4. ОПТИМІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	25
<i>Замлинський В. А., д. е. н., професор, професор кафедри економіки промисловості Одеський національний технологічний університет Замлинська О. В., к. е. н., доцент, кафедри економічної теорії і економіки підприємства Одеський державний аграрний університет</i>	
5. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ЕКОСИСТЕМИ В АГРОБІЗНЕСІ	33
<i>Кісіль М. І., к. е. н., провідний науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»</i>	
6. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	38
<i>Коваленко О. В., д. е. н., с. н. с., завідувач відділу економічних досліджень Інститут продовольчих ресурсів НААН України</i>	
7. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	43
<i>Козак К. Б., д. е. н., професор, директор Навчально-наукового</i>	

інституту економіки, управління і бізнесу імені Г. Е. Вейнштейна
Немченко В. В., д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку та аудиту
Севастьянов В. В., аспірант другого року навчання
Одеський національний технологічний університет

8. ВИКЛИКИ І РИЗИКИ ДЛЯ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ТА ПОДОЛАННЯ ЇХ НАСЛІДКІВ МЕТОДАМИ Й ІНСТРУМЕНТАМИ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ 48

Крисанов Д. Ф., д. е. н., професор, керівник Інституту економіки і бізнесу

Білоцерківський національний аграрний університет

9. НАСЛІДКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ 66

Кулаковська Т. А., д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки промисловості

Полуліх В. М., аспірант другого року навчання

Одеський національний технологічний університет

10. НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ТА ПРАКТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКСПОРТНО ОРІЄНТОВАНИХ ГАЛУЗЕЙ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ: АСПЕКТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА УПРАВЛІННЯ 75

Купріна Н. М., д. е. н., професор, професор кафедри обліку та аудиту

Одеський національний технологічний університет;

старший науковий співробітник

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Баранюк Х. О., PhD, доцент, доцент кафедри обліку та аудиту

Одеський національний технологічний університет

11. ПРОЄКТИ ЦИРКУЛЯЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ (НА ПРИКЛАДІ ФГ «КІЛЬГАНА І.С.») 83

Музика П. М., д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та бізнесу в АПК імені Івана Поповича

Дерінг П. С., студент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

12. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ 86

Ніколюк О. В., д. е. н., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування

Кравченко Ю. І., аспірант третього року навчання

Одеський національний технологічний університет

13. КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПРООБРАЗ ІНКЛЮЗИВНОГО СІЛЬСЬКО-МІСЬКОГО КОНТИНУУМУ ЯК НАУКОВА 90

МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

Павлов О. І., д. е. н., професор, професор кафедри економіки промисловості

Павлова І. О., д. е. н., випускниця докторантури 2025 року

Павлов О. І.- молодший, аспірант другого року навчання

Одеський національний технологічний університет

14. СПЕЦИФІЧНІ ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ ЯК НАСЛІДОК НЕСТАБІЛЬНОЇ ПОЛІТИЧНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ 101

Петкова Д. Ф., PhD

Одеський національний технологічний університет

15. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ 104

Петренко О. П., к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства

Одеський державний аграрний університет

16. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД 107

Пороскун С. С., аспірант кафедри маркетингу та логістики

Сумський національний аграрний університет

17. МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ У СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ РИНКІВ УКРАЇНИ 111

Потьомкін Л. М., д. е. н., професор, старший науковий співробітник ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

18. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОСТІ 116

Самофатова В. А., д. е. н., професор, професор кафедри економіки промисловості

Одеський національний технологічний університет

19. ЛОГІСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ЧИННИК АКТИВІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ 120

Седіков Д. В., PhD, старший викладач кафедри економічної теорії та фінансово-економічної безпеки

Савенко І. І., д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту і логістики

Одеський національний технологічний університет

20. ЕНДОГЕННИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 125

Седікова І. О., д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і логістики

Агєєва І. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики

Палвашова Г. І., к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики

Одеський національний технологічний університет

21. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЄКТУВАННЯ СТИЙКИХ ЕКОСИСТЕМ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ 130

Федака В. В., аспірант першого року навчання

Одеський національний технологічний університет

Осик С. В., к. н. держ. упр., доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства

Одеський державний аграрний університет

22. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 134

Шалений В. А., к. е. н., доцент, доцент кафедри торгівельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом

Одеський національний технологічний університет

23. АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ 138

Шлафман Н. Л., д. е. н., професор, завідувач відділу ринку транспортних послуг

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Купріна Н. М., д. е. н., професор, професор кафедри обліку та аудиту

Одеський національний технологічний університет;

старший науковий співробітник

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Бондаренко О. В., к. е. н., науковий співробітник відділу ринку транспортних послуг

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

БОГІНСЬКА Л. О.

к. е. н., доцент кафедри будівництва і
експлуатації будівель, доріг та транспортних споруд
Сумський національний аграрний університет

ЕКОЛОГІЯ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

Розвиток дорожнього господарства суттєво впливає на стан та ефективність аграрної сфери регіону. Ефективність функціонування автомобільного транспорту напрямку залежить від якості дорожнього покриття. У весняний та осінній періоди, які характеризуються інтенсивними польовими роботами, експлуатація непідготовлених ґрунтових доріг ускладнюється надмірним зволоженням ґрунту, що призводить до значного збільшення витрат паливно-мастильних матеріалів, інтенсивного зносу транспортних засобів, а в окремих випадках унеможлиблює їх рух. В зимовий час транспортне сполучення значно погіршується внаслідок снігових заметів. У періоди посухи пилоутворення на ґрунтових дорогах негативно впливає як на умови руху автотранспорту, так і на продуктивність прилеглих сільськогосподарських угідь.

Транспортні операції мають першорядне значення для безперебійного функціонування сільськогосподарського виробництва впродовж усього календарного року. Критично важливим є забезпечення своєчасного перевезення зібраного врожаю на підприємства з переробки та безпосередньо до кінцевих споживачів. Не менш важливим є і транспортування необхідних ресурсів на поля, таких як добрива, паливно-мастильні матеріали, посівний матеріал та інші матеріали, що забезпечують виробничий процес.

Хоча в сільськогосподарських районах доступні різні види транспорту, такі як залізничний, водний та повітряний, ключову роль відіграє автомобільний. Саме автотранспорт забезпечує основний обсяг перевезення як сільськогосподарських вантажів, так і працівників у колгоспах та радгоспах. Нерозвинена дорожня інфраструктура призводить до значного

зростання собівартості сільськогосподарської продукції [3].

Тому сталий розвиток дорожнього господарства – запорука економічної та екологічної безпеки країни. З метою гарантування безпечних умов праці для працівників та збереження природного середовища під час дорожньо-будівельних робіт передбачається ряд основних заходів з охорони праці та природи. Ці заходи розробляються з урахуванням ступеня потенційної шкоди та небезпеки, властивих різним технологічним етапам. Важливою умовою є обов'язкове виконання вимог, визначених чинним законодавством, нормативними актами та правилами у галузі промислової санітарії, охорони праці та протипожежної безпеки.

Негативний вплив атмосферних факторів, токсичні характеристики застосовуваних матеріалів, вібраційні коливання, аерозольне забруднення, шумове навантаження, недостатня освітленість робочих місць та інші виробничі фактори здатні призвести до виникнення професійних захворювань та тимчасової або стійкої втрати працездатності дорожніх працівників. Недотримання встановлених правил техніки безпеки є причиною виробничого травматизму. Усі самохідні машини та транспортні засоби підлягають обов'язковому оснащенню первинними засобами пожежогасіння з метою запобігання займанню паливно-мастильних матеріалів. Реалізація комплексу заходів з охорони праці має здійснюватися на плановій основі протягом усього циклу дорожньо-будівельних робіт [2].

Технологічні операції, що виконуються при будівництві автомобільних доріг, повинні відповідати принципам довікллю. У зв'язку з цим, на кожному об'єкті дорожнього будівництва в обов'язковому порядку розробляються та впроваджуються комплекси відповідних природоохоронних заходів. Зростаючі потреби у будівництві, реконструкції та експлуатації автомобільних доріг зумовлюють розширення виробничої бази дорожньо-будівельних матеріалів. Ключовим матеріалом для влаштування дорожнього одягу є асфальтобетон – композиційний матеріал, що являє собою ущільнену суміш бітумного в'язучого, мінерального порошку, кам'яних матеріалів

(щебеню та піску). Асфальтобетонні заводи (АБЗ) є основними виробничими потужностями дорожнього господарства, що забезпечують приготування широкого спектру асфальтобетонних сумішей, призначених для будівництва нових, відновлення та ремонту існуючих асфальтобетонних покриттів.

Асфальтобетонні та цементобетонні заводи, як складові дорожнього господарства, є джерелом антропогенного впливу на навколишнє середовище, бо характеризуються значним рівнем пило- та газоутворення, а також частим використанням рідких видів палива, таких як мазут та дизельне паливо, при недостатній ефективності систем очищення відхідних газів. Перспективним шляхом вирішення даної проблеми є впровадження електричних технологій сушіння та нагріву, що дозволяє практично виключити використання котельного обладнання, яке є значним джерелом викидів, а також газифікація виробничих підприємств.

Візуальним ефектом нагрівання асфальтобетонного покриття в умовах високих температур є виникнення конвекційних потоків повітря, що сприймаються як його «плавлення».

Наряду із заходами, спрямованими на елімінацію викидів шкідливих газоподібних речовин, важливе значення для покращення стану атмосферного повітря, зниження акустичного забруднення та оптимізації мікрокліматичних умов для населення має всебічне збереження та розширення зелених насаджень на промислових територіях, а також впровадження ефективних систем пилоочистки.

Аналогічно до «плавлення» повітря над розпеченим асфальтом, таке ж явище можна спостерігати над бензином, що випаровується. Природний асфальт утворюється внаслідок природних процесів переробки нафти – випаровування легких фракцій та окислення. На відміну від нього, штучний асфальт є результатом змішування бітумних речовин з дрібнодисперсними мінеральними заповнювачами. Штучний асфальт характеризується більшим вмістом парафінів та нафтових масел порівняно з природним. З цього випливає, що асфальт є кінцевою, найважчою фракцією переробки нафти.

Через надзвичайну складність хімічного складу нафти, що включає величезну кількість різних сполук, визначення точного складу асфальту є практично неможливим завданням для хіміка [1].

У процесі виробництва асфальтобетону використовують до 5% пластифікаторів та різноманітні добавки, що свідчить про складну суміш нафтопродуктів, які випаровуються з нього. Крім того, вода вимиває з асфальту солі нікелю, ванадію та інших металів, серед яких деякі сполуки нікелю та ванадію належать до найвищого класу токсичності. Асфальтобетонні заводи (АБЗ) є значною загрозою для екології міст, будучи основним джерелом шкідливих викидів при виробництві різних видів асфальтобетонних сумішей.

Якість дорожнього покриття має прямий вплив на обсяги викидів автотранспортних засобів, і, водночас, викиди впливають на стан дорожнього полотна. Наявні методології екологічної експертизи не повною мірою враховують специфіку функціонування дорожньо-транспортної системи, що зумовлює необхідність пошуку нових науково обґрунтованих рішень для забезпечення екологічної безпеки при розміщенні автомобільних доріг та промислових підприємств.

Список використаних джерел

1. Основи екології: підручник / Я. Б. Олійник, П. Г. Шищенко, О. П. Гавриленко. Київ : Знання, 2012. 558 с.
2. Еколого-транспортні проблеми сучасної України / Олена Чернишова, Ігор Петренко, Павло Вишебаба. Київ: МЦПД, 2020. 28 с.
3. Транспортна екологія: навчальний посібник / О. І. Запорожець, С. В. Бойченко, О. Л. Матвєєва, С. Й. Шаманський, Т. І. Дмитруха, С. М. Маджд; за заг. редакцією С. В. Бойченка. Київ: НАУ, 2017. 507 с.

ВОРОБІЙОВА О. А.

к. е. н., с. н. с.,

с. н. с. відділу економічного регулювання природокористування

ДУ «Інститут ринку і
економіко-екологічних досліджень НАН України»

ПРОБЛЕМАТИКА МЕТОДОЛОГІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В ОЦІНЮВАННІ РЕСУРСІВ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИХ ТЕРИТОРІЙ

У сучасних умовах соціально-економічної та екологічної трансформації, що супроводжується викликами воєнного часу, питання ефективного використання ресурсів природно-заповідних територій (ПЗТ) набуває особливої актуальності. ПЗТ є стратегічним ресурсом не лише з огляду на охорону довкілля, а й як база для сталого туризму, післявоєнної реабілітації населення, освіти, науки, та взагалі розвитку місцевих громад.

Основною метою функціонування ПЗТ є отримання певних видів продуктів діяльності, які можна поділити на матеріальні та нематеріальні. І актуальним питанням постає пошук шляхів підвищення доданої вартості сумарного продукту ПЗТ.

Досягнення зазначеної вище мети потребує консолідації ресурсів, яка передбачає етапи планування, координації, інтеграції, контролю та моніторингу. Але зазначимо, що передувати всьому повинна оцінка ресурсів і потенціалу їх використання. Вважаємо це найважливішим, «нульовим» етапом консолідації. Для того, щоб консолідувати, задіювати ті чи інші види ресурсів, потрібно знати перспективи і можливі результати та наслідки цього процесу.

Оцінювання ресурсів ПЗТ має бути не лише інвентаризаційним, а й аналітичним – таким, що дозволяє виявити, наскільки ресурси можуть бути залучені до соціально значущих процесів без шкоди для довкілля [1]. І це дійсно особливо важливо в умовах повоєнного відновлення України, коли постає потреба у консолідації доступних ресурсів, підвищенні ефективності їх використання та розробленні політик, що підтримують внутрішній ринок,

зростання доданої вартості та зміцнення екологічної безпеки.

У контексті неоіндустріального розвитку та переходу до економіки знань, ПЗТ виступають джерелами інтелектуального, біологічного та рекреаційного капіталу. Для його ефективного залучення необхідна системна методична база, що дозволить інтегрувати оцінку ресурсів у фінансово-економічні, екологічні та територіальні стратегії [2]. Саме тому створення методичного забезпечення оцінювання ресурсів ПЗТ виступає передумовою модернізації управління природно-ресурсним потенціалом України.

Крім того, у світовій практиці спостерігається зростання уваги до питань капіталізації екосистемних послуг, зеленого інвестування та біоекономіки [3, 4]. Україна, інтегруючись до європейського правового поля, має потребу адаптувати міжнародні методики оцінки ресурсів до національних умов. Це потребує формування цілісної методичної моделі, яка враховує специфіку українських ПЗТ, різноманітність ресурсів та їх правовий статус.

Але не дивлячись на це, в офіційній статистиці України відсутня єдина система обліку та оцінки ресурсів ПЗТ. Більшість наявних даних мають фрагментарний характер, не оновлюються системно і не дозволяють зробити повноцінну аналітичну оцінку ефективності управління ресурсами. У той же час науково обґрунтоване методичне забезпечення дозволило б створити єдину інформаційну базу, забезпечити порівнюваність результатів, формувати прозорі інструменти моніторингу та прийняття рішень.

Особливої уваги потребує питання врахування різних типів ресурсів – не лише матеріальних, але й нематеріальних. Ці ресурси часто є недооціненими, однак саме вони формують ту специфіку ПЗТ, яка забезпечує їхню унікальність і значення для суспільного розвитку. Методичне забезпечення має враховувати мультифункціональність [5] таких територій і створювати умови для міждисциплінарного підходу до оцінки.

Крім того, необхідно враховувати, що значна частина ресурсів ПЗТ не підлягає прямій ринковій оцінці, тому застосування класичних економічних

методів є недостатнім. Потрібне поєднання підходів – екологічних, геоінформаційних, соціально-економічних, експертних, а також методів оцінки екосистемних послуг, які сьогодні активно впроваджуються у міжнародній практиці. Це обґрунтовує необхідність адаптації світових методик та створення гібридної моделі оцінювання, релевантної українським реаліям. Необхідно узагальнення існуючих підходів, формулювання принципів оцінювання, виокремлення критеріїв, розробка класифікації ресурсів ПЗТ, обґрунтування етапів проведення оцінки, закріплення методичного забезпечення оцінювання ресурсів ПЗТ.

Водночас, треба розуміти, що сама по собі оцінка не є самоціллю. Головне – це розуміння яким чином результати такої оцінки інтегруються в систему управління ПЗТ (рис. 1).

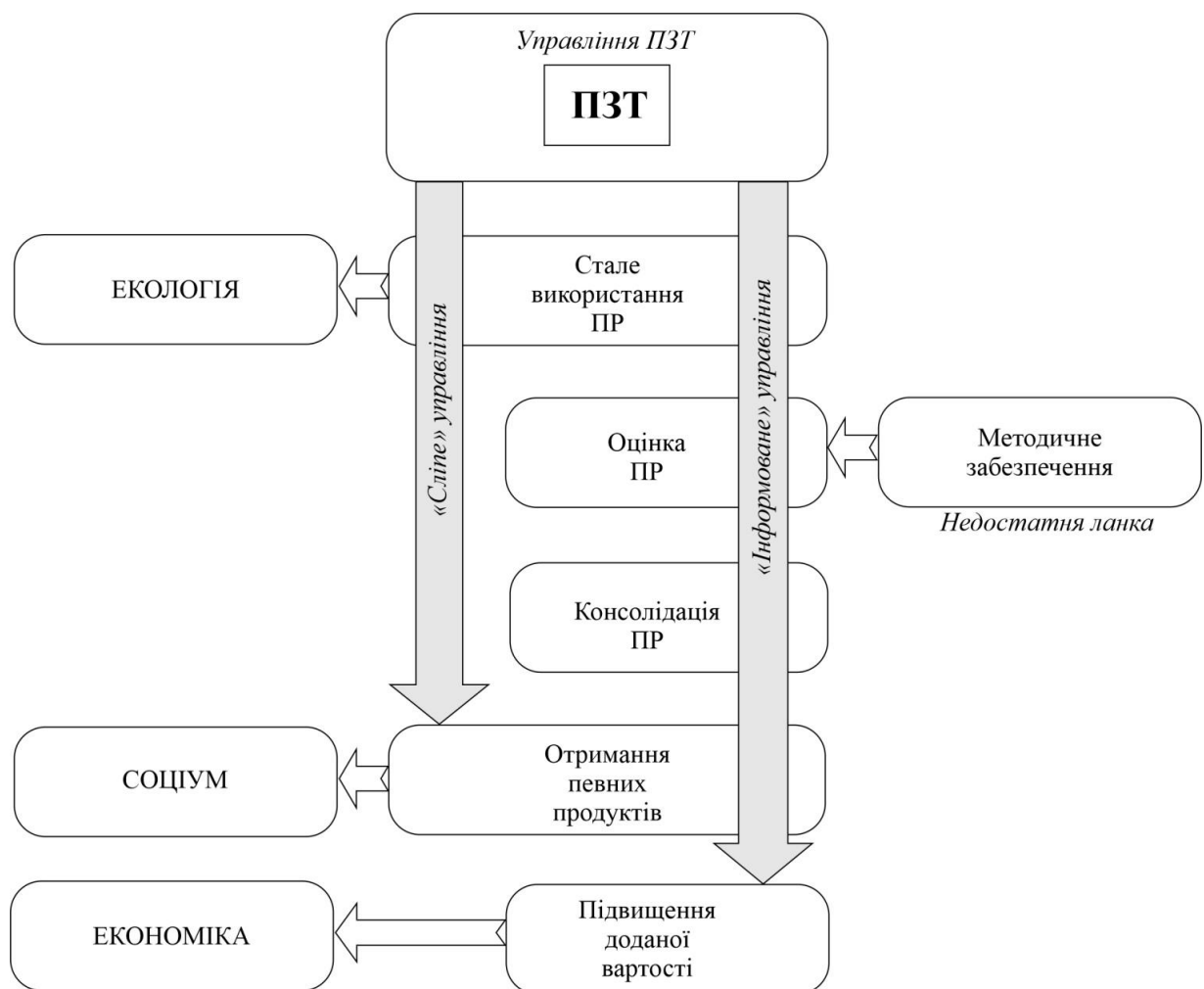


Рис. 1. Місце оцінки природних ресурсів в системі управління ПЗТ

Адже, оцінка є інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, планування розвитку територій, оптимізації використання ресурсів та забезпечення їх охорони.

Зважаючи на складність функціонування природно-заповідних територій, яке поєднує екологічні, соціальні та економічні аспекти, оцінка ресурсного потенціалу повинна стати складовою стратегічного управління [6]. Саме тому важливо визначити місце оцінки ресурсів у загальній системі управління ПЗТ: як вона впливає на формування управлінських цілей, програм розвитку, природоохоронні заходи, бюджетування та моніторинг ефективності.

Таким чином, можна констатувати вкрай нагальну необхідність формування системного методичного підходу до оцінювання ресурсів природно-заповідних територій як одного з ключових інструментів управління ними в умовах екологічних, економічних та соціальних викликів сучасності.

Список використаних джерел

1. Писаренко В. Н., Писаренко П. В., Писаренко В. В. Екологічна роль природно-заповідних територій України: Класифікація та роль об'єктів природно-заповідного фонду. *Агроекологія*, Полтава 2008. URL: https://agromage.com/stat_id.php?id=527 (дата звернення: 03.05.2025)
2. Сегеда І. В. Методичні підходи до оцінювання природних ресурсів для забезпечення раціонального використання природно-ресурсних комплексів. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=cTob-AwAAAAAJ&citation_for_view=cTob-AwAAAAAJ:maZDTaKrznsC (дата звернення: 03.05.2025)
3. Недашківська Т. М. Методичні підходи до економічної оцінки природних ресурсів. URL: <https://econommeneg.btsau.edu.ua/uk/content/metodychni-pidhody-do-ekonomichnoyi-ocinky-pryrodnyh-resursiv> (дата звернення: 03.05.2025)
4. Pisani, D., Paziienza, P., Perrino, E. V., Caporale, D., & Lucia, C. De. (2021). The Economic Valuation of Ecosystem Services of Biodiversity Components in Protected Areas: A Review for a Framework of Analysis for the Gargano National Park. *Sustainability*, 13(21). DOI: <https://doi.org/10.3390/su132111726>.

5. Рекреаційно-туристичний потенціал поліфункціональних територій (методологічні та прикладні аспекти): монографія / Н. І. Хумарова, Г. В. Вартанян; НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2020. 294 с.

6. Воробйова О. А. Розвиток екологічного підприємництва на природно-заповідних територіях. *ГРААЛЬ НАУКИ* : міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 46. С. 97–109. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.29.11.2024.008>.

ДІДУХ С. М.

д. е. н., професор, професор кафедри економіки промисловості

ФРУМ О. Л.

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки промисловості

ЛОБОЦЬКА Л. Л.

к. т. н., доцент, доцент кафедри економіки промисловості

Одеський національний технологічний університет

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ, ЕКОНОМІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Проєктна діяльність в умовах воєнного стану вимагає від проєктних менеджерів та команд високого рівня адаптивності, стійкості, креативності та здатності приймати рішення в умовах невизначеності. Успішна реалізація проєктів є важливим фактором для забезпечення обороноздатності країни, підтримки її економіки та відновлення після війни.

Проєктна діяльність в умовах воєнного стану в Україні набуває особливого значення та стикається з безпрецедентними викликами. З одного боку, існує гостра потреба у реалізації проєктів, спрямованих на підтримку обороноздатності, відновлення інфраструктури, забезпечення життєдіяльності населення та підтримку економіки. З іншого боку, війна створює значні обмеження та ризики, які необхідно враховувати при плануванні та виконанні проєктів.

Проект має низку чітких ознак, які відрізняють його від операційної діяльності. Основні з них наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові ознаки проекту

Ознака	Зміст ознаки
Унікальність	Кожен проект є унікальним і спрямованим на створення унікального продукту, послуги або результату. Навіть якщо проекти здаються схожими, вони завжди матимуть певні відмінності в контексті, залучених ресурсах, команді або умовах виконання.
Визначеність цілей та результатів	Проект завжди має чітко визначені цілі, які потрібно досягти. Вони мають бути вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-цілі). Очікується отримання певних кінцевих результатів, які можуть бути матеріальними (продукт, будівля) або нематеріальними (нова послуга, впроваджена система).
Обмеженість у часі (тимчасовість)	Проект має чіткий визначений початок і кінець. Він не є постійною поточною діяльністю. Після досягнення мети проект завершується. Наявність конкретного терміну виконання або запланованої тривалості.
Обмеженість ресурсів	Для виконання проекту виділяються певні обмежені ресурси фінансові кошти, людські ресурси, матеріали, обладнання. Ефективне управління цими ресурсами є критично важливим.
Організованість	Для виконання проекту зазвичай формується тимчасова команда, яка складається з фахівців різних галузей. Кожен член проектної команди має чітко визначені ролі та обов'язки. Тому проект вимагає чіткої організації та управління. Управління проектом містить планування завдань, розподіл відповідальності, контроль виконання та координацію дій різних учасників.
Зацікавлені сторони (стейкхолдери)	Проект реалізується для задоволення потреб певних зацікавлених сторін – люди або організації, які мають інтерес у результатах проекту або можуть впливати на його виконання (замовники, виконавці, кінцеві користувачі, інвестори, суспільства тощо). Управління очікуваннями та залучення зацікавлених сторін є важливим для успіху проекту.
Ризики та невизначеність	Оскільки кожен проект є унікальним, він несе в собі певний ступінь ризику та невизначеності щодо досягнення цілей, дотримання термінів та бюджету. У процесі виконання можуть виникати непередбачені обставини, які потрібно враховувати та управляти ними.
Прогресивна розробка	Проект зазвичай виконується поетапно, з поступовим уточненням деталей та характеристик кінцевого результату. Планування та виконання проекту можуть бути ітеративними, особливо у гнучких методологіях.

Джерело: складено авторами за [1].

Можна узагальнити, що проект – це тимчасове, унікальне зусилля,

спрямоване на створення конкретного продукту, послуги або результату з використанням обмежених ресурсів та за участю організованої команди, в умовах певного рівня ризику та для задоволення потреб зацікавлених сторін.

Проектна діяльність – це цілеспрямований процес, що містить комплекс взаємопов'язаних заходів на основі використання організованого підходу для досягнення унікальних результатів у встановлені терміни та з використанням обмежених ресурсів. Вона відрізняється від операційної діяльності, яка є постійною та повторюваною.

Організаційно-управлінські, економічні та соціальні процеси є ключовими складовими успішної проектної діяльності. Для їх забезпечення існує широкий спектр методів та моделей, які допомагають ефективно планувати, організовувати, контролювати та завершувати проекти. Розглянемо основні з них за кожним аспектом (табл. 2–4).

Таблиця 2

Методичне забезпечення організаційно-управлінських процесів

Методи	Моделі
Управління життєвим циклом проекту: Визначення чітких фаз проекту (ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення) та застосування відповідних інструментів і технік на кожному етапі.	PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Стандартизований набір знань, кращих практик та керівних принципів управління проектами, розроблений Project Management Institute (PMI).
Структуризація проекту (WBS - Work Breakdown Structure): Декомпозиція проекту на ієрархічні менші, більш керовані завдання. Це допомагає чітко визначити обсяг робіт, відповідальних осіб та терміни виконання.	Agile (гнучкі методології): Ітеративний та інкрементний підхід до управління проектами, що робить акцент на гнучкості, співпраці та швидкій реакції на зміни (наприклад, Scrum, Kanban).
Матриця відповідальності (RACI Matrix): Визначення ролей та відповідальності учасників проекту за кожне завдання (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).	Prince2 (Projects IN Controlled Environments): Структурована методологія управління проектами, що базується на семи принципах, семи темах та семи процесах.
Управління комунікаціями: Розробка плану комунікацій, визначення каналів, частоти та змісту обміну інформацією між зацікавленими сторонами.	Critical Path Method (CPM) та PERT (Program Evaluation and Review Technique): Методи для визначення критичного шляху проекту, оцінки тривалості виконання завдань та управління розкладом.
Управління ризиками: Ідентифікація потенційних ризиків, їх аналіз (ймовірність та вплив),	

Методи	Моделі
розробка планів реагування та моніторинг ризиків протягом проєкту.	
Управління якістю: Визначення стандартів якості, розробка процедур контролю якості та забезпечення їх дотримання на всіх етапах проєкту.	
Управління змінами: Впровадження формалізованого процесу розгляду, затвердження та внесення змін до плану проєкту.	
Проектні зустрічі та наради: Регулярне проведення зустрічей для обміну інформацією, вирішення проблем та прийняття рішень.	
Використання програмного забезпечення для управління проєктами: Застосування інструментів для планування, відстеження прогресу, управління ресурсами та комунікаціями (наприклад, Microsoft Project, Jira, Trello, Asana).	

Джерело: складено авторами за [2–4].

Таблиця 3

Методичне забезпечення економічних процесів

Методи	Моделі
Бюджетування проєкту: Розробка детального кошторису проєкту, включаючи всі витрати (трудові ресурси, матеріали, обладнання, послуги тощо).	Моделі оцінки вартості виконаного обсягу (Earned Value Management - EVM): Інтегрована методологія, що поєднує обсяг робіт, розклад та вартість для оцінки ефективності виконання проєкту.
Аналіз витрат та вигод (Cost-Benefit Analysis): Оцінка економічної доцільності проєкту шляхом порівняння очікуваних вигод з прогнозованими витратами.	Моделі ціноутворення: Вибір стратегії ціноутворення для продуктів або послуг, що є результатом проєкту.
Управління вартістю: Моніторинг фактичних витрат проєкту порівняно з плановими, виявлення відхилень та вжиття коригувальних дій.	Моделі фінансового аналізу: Застосування різних фінансових коефіцієнтів та показників для оцінки фінансового стану проєкту.
Фінансове планування та прогнозування: Розробка фінансових планів, прогнозів грошових потоків та аналіз фінансової стійкості проєкту.	
Оцінка інвестицій: Використання методів оцінки ефективності інвестицій (наприклад, NPV - чиста приведена вартість, IRR - внутрішня норма прибутковості, термін окупності).	
Управління контрактами: Розробка, укладання та контроль виконання контрактів з постачальниками та підрядниками.	

Джерело: складено авторами за [2–4].

Методичне забезпечення соціальних процесів

Методи	Моделі
Управління зацікавленими сторонами (Stakeholder Management): Ідентифікація всіх зацікавлених сторін проєкту, аналіз їхніх потреб та очікувань, розробка стратегій взаємодії та управління їхнім впливом.	Моделі командної роботи (наприклад, модель Tuckman - формування, штормування, нормування, виконання, розпуск).
Управління командою проєкту: Формування ефективної команди, розвиток її компетенцій, мотивація, управління конфліктами та оцінка продуктивності.	Теорії мотивації (наприклад, теорія Маслоу, теорія Герцберга).
Командоутворення (Team Building): Заходи, спрямовані на зміцнення командного духу, покращення комунікації та співпраці між членами команди.	Моделі лідерства (наприклад, трансформаційне лідерство, транзакційне лідерство).
Управління конфліктами: Виявлення та ефективне вирішення конфліктних ситуацій, що можуть виникати в проєктній команді або між зацікавленими сторонами.	Моделі управління конфліктами (наприклад, модель Томаса-Кілманна).
Мотивація та лідерство: Застосування різних підходів до мотивації членів команди та забезпечення ефективного лідерства в проєкті.	
Культура проєкту: Формування позитивної та продуктивної культури в проєктній команді, що сприяє досягненню цілей проєкту.	
Соціальна відповідальність проєкту: Врахування соціальних та етичних аспектів при реалізації проєкту, мінімізація негативного впливу на суспільство та довкілля.	
Комунікація із зовнішнім середовищем: Взаємодія з громадськістю, засобами масової інформації та іншими зовнішніми зацікавленими сторонами.	

Джерело: складено авторами за [2–4].

Вибір конкретних методів та моделей залежить від специфіки проєкту, його розміру, складності, галузі, організаційної культури та інших факторів. Ефективне поєднання та адаптація цих інструментів дозволяє значно підвищити ймовірність успішного завершення проєкту та досягнення його цілей.

Основні виклики проєктної діяльності в умовах воєнного стану

Виклик	Зміст виклику
Безпекові ризики	Загроза обстрілів, мінування територій, бойові дії безпосередньо впливають на можливість безпечного виконання робіт та залучення персоналу.

Виклик	Зміст виклику
Логістичні труднощі	Порушення транспортних зв'язків, руйнування інфраструктури ускладнюють доставку матеріалів, обладнання та переміщення працівників.
Кадрові проблеми	Мобілізація, міграція населення, загроза життю та здоров'ю призводять до нестачі кваліфікованих кадрів.
Фінансові обмеження	Перерозподіл бюджетних коштів на оборону, економічна нестабільність, інфляція ускладнюють фінансування проєктів.
Зміни в законодавстві та регуляторній політиці	Швидкі зміни в нормативно-правовій базі, пов'язані з воєнним станом, можуть впливати на умови реалізації проєктів.
Психологічний фактор	Стрес, тривожність, невизначеність впливають на продуктивність та мотивацію учасників проєктів.
Порушення ланцюгів постачання	Руйнування виробничих потужностей, ембарго, санкції призводять до дефіциту необхідних матеріалів та обладнання.
Невизначеність та швидкі зміни	Ситуація в країні може змінюватися дуже швидко, що вимагає високої гнучкості та адаптивності від проєктних команд.

Джерело: складено авторами за [5].

В умовах воєнного стану традиційні підходи до проєктної діяльності потребують адаптації. Особливої актуальності набувають осучаснені методи управління проєктами (табл. 6).

Таблиця 6

Адаптація методів та моделей управління проєктами до умов воєнного стану

Метод	Зміст методу
Гнучкі методології (Agile)	Здатність швидко реагувати на зміни, ітеративність, часті поставки та тісна співпраця з замовником стають критично важливими. Scrum, Kanban та інші Agile-фреймворки дозволяють адаптувати плани та пріоритети в умовах високої невизначеності.
Кризове управління проєктами	Застосування принципів управління в кризових ситуаціях, включаючи швидке прийняття рішень, ефективну комунікацію, управління ризиками та відновлення після криз.
Антикризове планування	Розробка детальних планів дій на випадок виникнення різних кризових ситуацій (наприклад, ескалація бойових дій, руйнування об'єктів, втрата персоналу).
Посилене управління ризиками	Ретельна ідентифікація, аналіз та оцінка ризиків, розробка детальних планів реагування на кожен значущий ризик. Особлива увага приділяється безпековим ризикам та ризикам, пов'язаним з ланцюгами постачання.
Децентралізація управління та розподіл відповідальності	Надання більшої автономії окремим членам команди або підкомандам для оперативного вирішення проблем на місцях.
Використання резервів	Планування значних резервів (часових, фінансових, ресурсних) для покриття непередбачених витрат та затримок.

Метод	Зміст методу
Посилена комунікація	Забезпечення постійного та відкритого обміну інформацією між усіма зацікавленими сторонами проєкту, особливо щодо змін та виникаючих проблем.
Пріоритезація проєктів	Фокусування на найбільш критично важливих проєктах, які мають безпосередній вплив на обороноздатність, безпеку та життєдіяльність населення.
Залучення волонтерів та громадських організацій	Використання ресурсів волонтерських рухів та громадських організацій для підтримки реалізації проєктів.
Міжнародна співпраця та допомога	Залучення міжнародних партнерів та організацій для фінансової, технічної та гуманітарної підтримки проєктів.
Використання цифрових технологій	Застосування сучасних інформаційних технологій для дистанційного управління, комунікації, моніторингу та контролю проєктів.

Джерело: складено авторами за [6].

Кожен проєкт має низку специфічних особливостей управління в залежності від спрямованості, масштабу, складності та значущістю для суспільства.

Управління гуманітарними проєктами вимагає не лише знань у сфері проєктного менеджменту, але й глибокого розуміння гуманітарних принципів, вміння працювати в складних та швидкозмінних умовах, а також високого рівня емпатії та відданості справі допомоги людям.

Управління оборонними проєктами вимагає високого рівня професіоналізму, знань у галузі військової справи, інженерії, управління складними системами, а також уміння працювати в умовах суворой секретності та державного контролю. Ефективне управління такими проєктами є критично важливим для забезпечення обороноздатності країни.

Управління економічними проєктами вимагає поєднання знань у сфері проєктного менеджменту, економіки, фінансів, маркетингу та галузевої специфіки. Інвестиційні проєкти є різновидом економічних проєктів. Успішне управління інвестиційними проєктами вимагає глибоких знань у сфері фінансів та інвестиційного аналізу, вміння оцінювати та управляти ризиками, а також стратегічного мислення та здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

Звичайно, це лише загальні особливості, і кожен конкретний проєкт може мати свої унікальні аспекти. Ефективне управління проєктом вимагає

врахування цих особливостей та адаптації підходів і інструментів до конкретного типу проєкту.

Розглянемо деякі ключові аспекти управління окремими типами проєктів.

Таблиця 7

Особливості управління окремими типами проєктів

Тип проєкту	Особливості типу проєкту
Інфраструктурні проєкти	Характеризуються масштабністю, складністю та тривалістю; потребують значних інвестицій, фінансування, дозволів та залучення великої кількості стейкхолдерів; оказують вплив на суспільство та довкілля, жорстко законодавчо регулюються; мають стратегічне значення; реалізуються на основі довгострокового планування та управління ризиками.
Гуманітарні проєкти	Особливостями є орієнтація на потреби постраждалих, робота в умовах криз та невизначеності, етичні та культурні аспекти, моніторинг та оцінка в складних умовах; характеризуються координацією з численними партнерами, обмеженістю ресурсів та фінансування; потребують управління волонтерами та місцевим персоналом.
Оборонні проєкти	Мають стратегічну важливість та забезпечують національну безпеку, високий рівень секретності та обмежений доступ, специфічні вимоги до управління контрактами та постачальниками; характеризуються технологічною складністю, швидким впровадженням інновацій, тривалістю та значними фінансовими вкладеннями, інтеграцією різних систем та підрозділів; оказують політичний вплив та потребують міжнародної співпраці.
Економічні проєкти	Характеризуються чіткою орієнтацією на фінансові результати, інноваціями та технологічним розвитком, ретельним аналізом та обґрунтуванням інвестицій; потребують аналізу ринку та конкурентного середовища, оцінки та управління ризиками, пов'язаними з ринковою кон'юнктурою, залучення інвестицій та фінансового планування, оцінки економічного впливу (ефективності), законодавчого регулювання та дотримання законодавства, залучення експертів та консультантів; мають орієнтацію на довгострокову перспективу.
Будівельні проєкти	Відрізняються високою складністю, тривалістю та важливістю безпеки; потребують значних інвестицій, управління субпідрядниками та змінами; мають жорстке законодавче регулювання.
ІТ-проєкти	Характеризуються швидкими технологічними змінами, нечіткістю вимог, високою залежністю від людських ресурсів; використовують гнучкі методології; потребують управління якістю та забезпечення кібербезпеки.

Тип проєкту	Особливості типу проєкту
Маркетингові проєкти	Характеризуються орієнтацією на результат, креативністю та інноваціями, короткими термінами, високою залежністю від комунікацій, вимірюваністю результатів; потребують управління бюджетом.
Науково-дослідні проєкти	Мають високий рівень невизначеності, необхідність в експертних знаннях та оприлюдненні результатів; характеризуються довгостроковістю, пошуком фінансування; потребують управління інтелектуальною власністю.
Організаційні проєкти	Оказують вплив на організаційну структуру та культуру; супроводжуються опором змінам; потребують комунікації зі стейкхолдерами, навчання та підтримки співробітників, управління змінами та оцінки впливу проєкту на діяльність організації після його завершення.

Джерело: складено авторами за [7].

Проектна діяльність є складним і багатогранним явищем, успіх якого значною мірою залежить від належного методичного забезпечення. Дослідження ознак проєкту, методів і моделей управління проєктами є фундаментом для ефективного планування, виконання та контролю проєктів різної складності та спрямованості. Різноманіття існуючих підходів, від класичних водоспадних моделей до гнучких Agile-методологій, підкреслює необхідність вибору інструментарію, що оптимально відповідає специфіці проєкту, його цілям, ресурсам та контексту.

Однак, сучасні реалії, зокрема воєнний стан, створюють безпрецедентні виклики для проектної діяльності в Україні. Невизначеність, обмеженість ресурсів, ризики безпеки та необхідність швидкої адаптації вимагають переосмислення традиційних підходів до управління проєктами. В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває здатність до гнучкості, оперативного реагування на зміни, ефективного управління ризиками та забезпечення стійкості проєктів.

Адаптація методів та моделей управління проєктами стає ключовим фактором успіху в таких умовах. Це передбачає не лише вибір найбільш відповідних інструментів, але й їхню модифікацію та комбінування для врахування специфічних обмежень та можливостей воєнного часу. Гнучкі методології, з їхньою ітеративністю та орієнтацією на швидке отримання

результатів, можуть виявитися особливо цінними в умовах високої невизначеності.

Крім того, дослідження особливостей управління окремими типами проєктів підкреслює відсутність універсального підходу. Інфраструктурні, ІТ, соціальні чи інноваційні проєкти мають свої унікальні характеристики, які необхідно враховувати при виборі методів управління, формуванні команд та розподілі ресурсів. Врахування специфічних особливостей кожного конкретного проєкту є запорукою його успішної реалізації та досягнення поставлених цілей.

Отже, ефективне методичне забезпечення проєктної діяльності в Україні, особливо в умовах воєнного стану, вимагає комплексного підходу, що поєднує глибоке розуміння сутності проєктів, володіння різноманітним інструментарієм управління, здатність до гнучкої адаптації та врахування специфіки окремих типів проєктів. Подальші дослідження в цій галузі можуть бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій та інструментів, які допоможуть українським організаціям успішно реалізовувати проєкти, сприяючи відновленню та розвитку країни в складних умовах.

Список використаних джерел

1. Ткаченко В. А. Сутність та основні характеристики проєкту в сучасному менеджменті. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2021. №18. С. 154–160.
2. Сіменко І. В. Роль інформаційних технологій у підвищенні ефективності організаційно-управлінських процесів на підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 78–85.
3. Коваленко В. М. Вплив цифрової трансформації на економічні процеси в Україні. *Економіка та суспільство*. №52. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2855> (дата звернення: 28.04.2025)
4. Петренко О. С. Соціальні інновації як фактор сталого розвитку громади. *Український соціум*. 2022. № 2. С. 45–54.

5. Шевчук О. М. Управління ризиками проєктної діяльності в умовах гібридної війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. № 1. С. 123–128.

6. Мельник І. В. Гнучкі методології (Agile) в управлінні проєктами в умовах невизначеності та конфлікту. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 241–247.

7. Лисенко А. В. Специфіка управління міжнародними інвестиційними проєктами в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. 2022. №5. С. 108–115.

ЗАМЛИНСЬКИЙ В. А.

д. е. н., професор, професор кафедри економіки промисловості
Одеський національний технологічний університет

ЗАМЛИНСЬКА О. В.,

к. е. н., доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства
Одеський державний аграрний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

У сучасних умовах воєнного стану агропромисловий комплекс (АПК) стикається з численними викликами, зокрема зміною клімату, обмеженими ресурсами та зростаючою конкуренцією у поєднанні з катастрофічними пролонгованими наслідками воєнних дій. Ці фактори вимагають впровадження ефективних економічних стратегій у проєктній діяльності для забезпечення сталого розвитку підприємств АПК. Оптимізація економічних процесів передбачає впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами, фінансами та ризиками. Зокрема, використання інтелектуальних систем управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринку та забезпечити сталий розвиток. Дослідження показують [1–9], що впровадження стійких систем і циркулярних проєктів сприяє підвищенню ефективності виробництва та зниженню витрат у довгостроковій перспективі.

Щоб поняття сталого розвитку було корисним та оперативним для

більшості зацікавлених сторін, необхідно об'єднати ключові аспекти, до них належать наука і технології, які повинні підтримувати сталий розвиток через інноваційні рішення та дослідження. Політика та регуляторні рамки мають бути добре сформульовані, забезпечуючи стабільність та передбачуваність умов. Підприємства повинні брати активну участь, інтегруючи сталі принципи у свою діяльність, інвестуючи в екологічно безпечні технології та практики. Зацікавлені сторони громадськості мають розуміти та підтримувати сталий розвиток, беручи участь у прийнятті рішень або через прозорість та доступність інформації (наприклад, за допомогою інформаційних панелей).

Сталий розвиток потребує сталих людських спільнот, які діють як природні, живучи в межах природного припливу та відпливу ресурсів. Це передбачає перепроєктування промислових, житлових та транспортних систем таким чином, щоб вони не лише споживали, але й відновлювали ресурси, формуючи замкнуті цикли використання. Інтеграція організаційно-управлінських, економічних та соціальних процесів у проєктній діяльності є важливою складовою економічної безпеки. Це дозволяє забезпечити стабільність та конкурентоспроможність організацій, підвищити ефективність використання ресурсів та зменшити екологічні ризики. Основні виклики такої інтеграції включають нестачу знань та навичок серед управлінського персоналу щодо впровадження сталих практик, відсутність або недостатність політичної підтримки на місцевому та національному рівнях, ризики економічної нестабільності через інвестиції в екологічно безпечні технології, які потребують значних фінансових ресурсів. Проте переваги, які забезпечує ця інтеграція, включають підвищення ефективності використання ресурсів, зниження операційних витрат через впровадження циркулярних моделей, покращення репутації та конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку. Для забезпечення економічної безпеки важливо впроваджувати системний підхід, що включає постійний моніторинг та оцінку сталості проєктів, залучення зацікавлених сторін та застосування

сучасних цифрових технологій для управління. Управління проєктами відіграє ключову роль у впровадженні стратегій сталого розвитку в АПК. Ефективне управління дозволяє координувати дії різних учасників проєкту, забезпечувати своєчасне виконання завдань та досягнення поставлених цілей. Застосування методів управління проєктами сприяє інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльність підприємств. Сучасним інструментом є використання предиктивної аналітики. Предиктивна аналітика [1] дозволяє підприємствам АПК прогнозувати майбутні тенденції, виявляти потенційні ризики та приймати обґрунтовані рішення. Застосування алгоритмів машинного навчання та аналізу великих даних сприяє підвищенню точності прогнозів та ефективності управлінських рішень. Оптимізація економічних процесів у проєктній діяльності є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку підприємств АПК. Інтеграція інноваційних технологій, ефективне управління проєктами та використання предиктивної аналітики сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості аграрного сектору в умовах сучасних викликів.

В умовах правового режиму воєнного стану сільське господарство та харчова промисловість України зазнали істотних структурних трансформацій, обумовлених необхідністю оперативної адаптації до кризових умов функціонування, які супроводжуються численними викликами, серед яких ключовими є недостатня інтеграція сучасних фінансово-економічних інструментів, обмеженість ресурсів для розвитку переробних потужностей, руйнування логістичної інфраструктури та диспропорції у розподілі державної підтримки.

Для реагування на ці виклики визначено такі стратегічні пріоритети: удосконалення механізмів державного регулювання, активізація міжнародної технічної та фінансової допомоги, впровадження інноваційних технологій та зміцнення експортного потенціалу сільськогосподарських виробників. Стратегічні заходи мають включати розробку та впровадження програм розвитку аграрного сектору, оптимізацію механізмів державної підтримки

аграрних і переробних підприємств, а також формування програм міжнародної технічної допомоги, спрямованих на відновлення інфраструктури, інноваційний розвиток та інтеграцію українських продуктів харчування у світові ринки.

Стійкість економіки відображає її здатність зберігати основні функції та підтримувати безперервність діяльності навіть за умов суттєвих ризиків та потрясінь. У випадку України цей принцип став очевидним із початком повномасштабного військового вторгнення, коли країна зіткнулася з надзвичайними викликами, що вимагали швидкої адаптації.

Нами виділено етапи стійкості економіки в умовах кризових викликів: початковий опір і стійкість, адаптивність, трансформаційність. З часом початкова стійкість трансформувалася в адаптивність, що передбачає здатність економіки до швидкої перебудови та коригування своїх процесів у відповідь на зовнішні шоки. Це включає гнучкість виробничих процесів, що дозволяє оперативно змінювати обсяги та асортимент продукції, оптимізувати ланцюгів постачання, враховуючи ризики порушення логістичних шляхів, здійснюючи перерозподіл ресурсів на користь галузей, що мають стратегічне значення. Адаптивність є проміжним етапом на шляху до трансформаційності – здатності економіки не лише протистояти ризикам, а й змінювати свою структуру та принципи функціонування для забезпечення стійкого розвитку. Цей процес включає розробку та впровадження нових технологій, що підвищують продуктивність та екологічність виробництва, переорієнтацію експортних ринків та диверсифікацію джерел доходу, та посилення інституційної спроможності, що забезпечує стабільність управлінських рішень навіть за умов нестабільності. Отже, трансформаційність – це перехід до якісно нового рівня. Перехід від стійкості до адаптивності, а згодом до трансформаційності відображає еволюційний шлях економічної системи від реакції на кризу до активного формування нової моделі розвитку, яка забезпечує вищий рівень соціально-економічної безпеки.

Військовий конфлікт в Україні має глибокий вплив на екологічну та соціальну стійкість підприємств АПК, що вимагає комплексного аналізу для розробки стратегій відновлення та сталого розвитку. Збройна агресія призвела до значних екологічних пошкоджень, які безпосередньо впливають на аграрне виробництво: забруднення ґрунтів і водних ресурсів внаслідок бойових дій та руйнування інфраструктури, зокрема Каховської ГЕС, коли відбулося забруднення ґрунтів та вод, що ускладнює сільськогосподарську діяльність. Втрата біорізноманіття внаслідок знищення природних середовищ існування, таких як ліси та водно-болотні угіддя, призвело до порушення екосистемних послуг, що підтримують аграрне виробництво [3].

Високий рівень органічної речовини та багатий поживними речовинами склад українських ґрунтів робить їх надзвичайно продуктивними. Однак вони також вразливі до деградаційних процесів, що ставить під загрозу їхню довгострокову продуктивність. Використання важкої техніки та вибухових речовин спричинило деградацію ґрунтів, що знижує їх родючість і вимагає тривалого відновлення. Найпоширенішою загрозою є ерозія ґрунтів, яка вже вплинула на 40% загальної площі сільськогосподарських земель. Військові дії, що тривають з 2022 року, значно посилили цей процес. Через вибухи та руйнування інфраструктури в ґрунт потрапляють токсичні речовини, такі як свинець, ртуть та миш'як, що створює ризик їх потрапляння у харчові ланцюги та завдає шкоди здоров'ю населення. Чорне море, яке має важливе значення для екосистеми регіону, перебуває під значним екологічним тиском через надлишок поживних речовин та забруднювачів (зокрема мікропластику), що потрапляють у воду внаслідок сільськогосподарської діяльності та промислових викидів. Починаючи з 2022 року, військові дії призвели до збільшення викидів токсичних хімічних речовин у морське середовище, що призвело до руйнування середовищ існування та негативних довгострокових наслідків для морської біоти. Однак через недоступність узбережжя та неможливість проведення польових досліджень екологічний моніторинг проєктування

стійких екосистем суттєво ускладнилося.

Оцінка стану забруднення ґрунтів, водних ресурсів, повітря, а також моніторинг викидів парникових газів та лісових ресурсів є критично важливими для екологічної безпеки України. Проте, просторово-часовий моніторинг залишається обмеженим через дефіцит польових даних, що ускладнює своєчасне виявлення та реагування на екологічні загрози, Відсутність прозорості екологічної звітності та недостатню інтеграцію екологічної інформації на державному рівні. Для підвищення ефективності екологічного моніторингу необхідно розширити мережу моніторингових станцій із застосуванням сучасних технологій дистанційного зондування та біоіндикаторів і запровадити прозору систему екологічної звітності, що дозволить своєчасно інформувати громадськість та приймати обґрунтовані управлінські рішення, розробити стратегії відновлення екосистем, спрямовані на зниження негативних наслідків військових дій для навколишнього середовища.

Соціальна стійкість підприємств АПК також зазнала значних випробувань. Міграція та втрата трудових ресурсів, вимушене переміщення населення призвело до дефіциту робочої сили в сільському господарстві, що ускладнює виробничі процеси. Психологічний тиск на працівників триває вже багато років. Постійна загроза безпеці та нестабільність спричиняють стрес і зниження продуктивності серед працівників аграрного сектору. Порушення соціальної інфраструктури: руйнування шкіл, медичних закладів та інших об'єктів соціальної інфраструктури ускладнює життя в сільських громадах і впливає на стабільність аграрних підприємств.

Для зміцнення екологічної та соціальної стійкості підприємств АПК в умовах військового конфлікту доцільно впроваджувати наступні заходи.

1. Відновлення та захист екосистем. Реалізація програм з відновлення деградованих земель, очищення забруднених територій та захисту біорізноманіття.

2. Підтримка трудових ресурсів. Створення умов для повернення та утримання працівників, включаючи забезпечення безпеки, житла та соціальних послуг.

3. Розвиток інфраструктури. Відновлення та модернізація логістичної та соціальної інфраструктури для забезпечення ефективного функціонування аграрного сектору.

4. Міжнародна співпраця. Залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги для реалізації програм відновлення та розвитку сільського господарства.

Загалом, військовий конфлікт в Україні створив безпрецедентні виклики для екологічної та соціальної стійкості підприємств АПК. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, що поєднує екологічні, соціальні та економічні стратегії, спрямовані на відновлення та сталий розвиток аграрного сектору.

Ефективна проєктна діяльність у сфері агропромислового комплексу вимагає дотримання нормативно-правових актів, зокрема стандартів ЄС, що забезпечує високий рівень якості продукції та екологічну стійкість. Ключовими аспектами оптимізації є забезпечення відповідності продукції вимогам безпеки та якості, що дозволяє підприємствам виходити на міжнародні ринки, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток лідерських компетенцій та підприємницького мислення, які сприяють продуктивності команд.

Забезпечення раціонального використання земельних, водних та людських ресурсів на основі сучасних методів управління і використання інструментів передиктивної аналітики та цифрових платформ дозволить своєчасно моніторити і управляти ризиками. Проєктні команди агропромислових підприємств мають можливість не лише оптимізувати свою діяльність через цифрову трансформацію та інноваційні методи, а й відігравати важливу роль у сталому розвитку аграрних громад. Завдяки інклюзивним ініціативам, що враховують соціальні та економічні потреби

місцевого населення, підприємства сприяють підвищенню добробуту регіонів та покращенню якості життя. Майбутнє проєктної діяльності в агропромисловому комплексі визначається стратегічним баченням, чітко сформульованою місією та відповідальною філософією управління. Проєктні команди, що орієнтовані на сталий розвиток та інновації, можуть забезпечити високу продуктивність, конкурентоспроможність та стійкість підприємств навіть в умовах глобальних викликів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на комплексну оцінку соціально-економічних ефектів від реалізації програм міжнародної технічної допомоги у аграрному секторі, а також на розробку ефективних моделей державної підтримки сільського господарства та харчової промисловості в умовах правового режиму воєнного стану та в період повоєнного відновлення, з акцентом на стимулювання інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності галузі.

Список використаних джерел

1. Замлинський В. А., Щуровська А. Ю., Замлинська О. В. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 53–61. URL: http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a08.pdf (дата звернення: 02.05.2025)
2. Замлинський В. А., Герецький Р. В., Фірса Д. Р., Степаненко С. В. Посилення економічної безпеки через концепцію zero waste у сталому бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 139–149. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-22>.
3. Walter Leal Filho, Mariia Fedoruk, Joao Henrique Paulino Pires Eustachio, Anastasiia Splodytel, Anatoliy Smaliychuk, Małgorzata Iwona Szyrkowska-Jozwik. The environment as the first victim: the impacts of the war on the preservation areas in Ukraine. *Journal of Environmental Management*. 2024. Volume 364. 121399. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121399>.
4. Kyfyak V., Kindzerskyi V., Todoruk S., Klevchik L. & Luste O. The role of economics and management in the development of sustainable business

models of agricultural enterprises. *Scientific Horizons*. 2024. Volume 27(6). P. 152–162. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor6.2024.152>.

5. Zhang Y., Wang, X. & Li M. Data-Driven Evaluation and Optimization of Agricultural Sustainable Development Capacity. *Processes*. 2021. Volume 9 (11). 2036. DOI: <https://doi.org/10.3390/pr9112036>.

6. Garcia J. A. & Alamanos A. Integrated modelling approaches for sustainable agri-economic growth and environmental improvement: Examples from Canada, Greece, and Ireland. 2022. arXiv preprint arXiv:2208.09087. URL: <https://arxiv.org/abs/2208.09087> (дата звернення: 02.05.2025)

7. Sustainable Agriculture. Post Holdings, INC. URL: <https://www.postholdings.com/home/sustainability/sourcing/sustainable-agriculture/> (дата звернення: 02.05.2025)

8. The Role of a Project Manager to Reform the Agricultural Sector. NovelVista. URL: <https://www.novelvista.com/blogs/project-management/role-in-agriculture-sector> (дата звернення: 02.05.2025)

9. Замлинський В. А. Циркулярна економіка та продовольча безпека в контексті формування стійкої харчової екосистеми підприємств АПК. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Т.17, вип. 1. С. 41–47.

КІСІЛЬ М. І.

к. е. н., провідний науковий співробітник
відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ЕКОСИСТЕМИ В АГРОБІЗНЕСІ

Національний агробізнес багатокладний, з великими, середніми й малими підприємствами. За даними статистики, загальна їх чисельність у 2023 р. склала 62960, з них у сільському господарстві – 57768, лісовому – 508 і рибному – 2159. Усі суб'єкти агробізнесу пов'язані економічними відносинами з підприємствами, що займаються: оптовою (41652 одиниць) і роздрібною (126832) торгівлею аграрною продукцією; виробництвом з неї харчових продуктів (16406) та іншої продукції (14628), розміщуванням і організацією харчування (67318); виробництвом добрив (278), засобів

захисту рослин і тварин (87), машин та устаткування для агропродовольчої сфери (1170); ветеринарною діяльністю (1975 одиниць), а також з багатьма іншими виробниками засобів виробництва для сільського господарства, фінансовими, сервісними та іншими підприємствами, організаціями й установами.

У агробізнесі та пов'язаних з ним сферах постійно відбуваються концентрації виробництва та капіталу, що проявляється в нарощуванні обсягів діяльності і зменшенні чисельності суб'єктів господарювання. У 2023 р. порівняно з 2014 р. їх кількість у агробізнесі скоротилася на 20%, оптовій торгівлі – 9, роздрібній торгівлі – 37, а в харчовій промисловості – на 14%. Ураховуючи першість виробництва товарної і сировинної сільськогосподарської продукції у ланцюгу її ринкового обміну суб'єктам агробізнесу властиво зберігати лідерство у таких взаємовідносинах, що досягається шляхом формування різноманітних підприємницьких екосистем. У науковій літературі вони розглядаються як бізнес-системи із складними взаємовідносинами, у яких провідний її учасник здійснює функції оркестратора щодо досягнення спільних цілей за аналогією диригента оркестру.

Створити складну і розраховану на тривалий період екосистему без інвестицій неможливо. Поняття інвестиції в аграрну бізнес-екосистему доцільно розглядати як цілеспрямоване, взаємно узгоджене і збалансоване вкладення її учасниками капіталу й ресурсів у спільну діяльність з метою підвищення рівня її ефективності, а також отримання додаткових доходів за рахунок досягнення сталості в діяльності, зростання її масштабу, синергії, інноваційності, а також інших ринкових і неринкових вигод і переваг.

Формування успішної екосистеми агробізнесу слід здійснювати на основі належно обґрунтованого її проєкту. За результатами оцінки проєкту оркестратор та інші його учасники приймають рішення щодо спільної діяльності й фінансування робіт. Проєкти бізнес екосистем вирізняються довготривалим життєвим циклом і системним розвитком, у якому кожний

його учасник має бачити перспективи власного й спільного розвитку.

Оцінки ефективності інвестицій у створення бізнес екосистеми слід за методологією проєктного аналізу. Однак методичні підходи до оцінки інвестиційного такого проєкту мають суттєві особливості, які потребують вивчення й освоєння практикою. Це може бути як проєкт вкладень капіталу самого оркестратора, або ж спільний з усіма іншими учасниками.

Агроменеджмент поки що недостатньо володіє методами і практикою проєктного аналізу, а тому великі формування, які потенційно можуть виступати оркестраторами екосистем, реалізують переважно недостатньо ефективні проєкти. Це видно з того, що незважаючи не зростання частки великих формувань в капітальних інвестиціях по сільському господарству в 2019–2023 рр. порівняно з 2014–2018 рр. на 7,1 відсоткових пункта, їх питома вага у фінансовому результаті знизилася на 10 пункта. По середніх і малих підприємствах, навпаки, частка в інвестиціях зменшилася на 0,8, а у фінансовому результаті зросла на 8,7 пункта [1; 2].

У проєкті екосистеми доцільно в логічній послідовності обґрунтовувати такі його аспекти як: мета, завдання, учасники, їх права й обов'язки, повноваження оркестратора; спосіб формування балансу економічних взаємовідносин оркестратора й учасників у спільній діяльності шляхом досягнення взаємної згоди на рівень прибутковості авансованого ними капіталу, прийняті й необхідні для прийняття в подальшому рішення щодо цього; державна політика в секторі та щодо підтримки самого проєкту, або й участі в ньому; оцінка світового, національного і місцевого ринків відповідних видів продукції й продовольства, які передбачається виробляти, та їх замінників, прогноз цін на продукцію по періодах життєвого циклу проєкту; потреба в нових потужностях, інвестиційне й ресурсне забезпечення їх створення, вартість сервісних послуг, прогноз цін на ресурси; частки учасників у інвестиціях; кадрове забезпечення; програма інновацій; екологічний, соціальний та інституціональний аналіз проєкту; оцінка фінансового стану оркестратора й учасників проєкту; фінансовий аналіз

проєкту по компонентах і загальний по екосистемі – джерела фінансування, їх вартість, кредитні умови, державні гарантії та витрати по них, обслуговування і повернення боргу; план витрат і доходів, грошові потоки, оцінка окупності витрат; розподіл дивідендів між інвесторами проєкту; ризики та заходи по їх мінімізації; макроекономічні ефекти.

Методичні підходи до оцінки екосистеми аграрного бізнесу апробовувалися автором у процесі розроблення і реалізації проєкту залучення іноземного кредиту для експортних поставок зернопродукції та створення елеваторних потужностей. Найважливіші показники цього проєкту: життєвий цикл – 15 років; закупівля оркестратором (ДПЗКУ) по форварду в агровиробників зернопродукції, її транспортування, очистка, зберігання на елеваторах і фрахт до країни походження кредиту (КНР) обсягом 5 млн. т у рік; вартість кредиту \$3 млрд, з них \$ 1,5 млрд на закупівлю зернопродукції і \$ 1,5 млрд для створення елеваторних потужностей; вартість потужності для зберігання 1 т зерна – \$300; ставка відсотка – 5,6; дисконтований строк окупності для оркестратора 14 років, а з урахуванням ефектів у агровиробництві та його інфраструктурі – 4,3 роки.

У процесі реалізації проєкту з'ясувалося, що будь-яка екосистема агробізнесу має суспільне значення, тому окрім мети в ньому слід визначати місію, яка може полягати в задоволенні споживчих потреб населення, соціальних та інших некомерційних ефектах, продовольчій і валютній безпеці держави тощо. За рівнем суспільної цінності проєкту екосистеми можуть визначається заходи щодо його державної підтримки. По розроблюваному проєкту функції оркестратора, фінансового агента і надавача гарантій щодо повернення іноземного кредиту виконували відповідно державні ДПЗКУ, Ексімбанк України і Мінфін України.

Незважаючи, що розроблений під науковим керівництвом автора проєкт експортно спрямованої зернопродуктової екосистеми має значне національне значення, управління ним в державній сфері значною мірою було неефективним. По першій його компоненті до України надійшло

\$1,5 млрд довгострокового кредиту. Замість спрямування цих коштів на форвардні операції із сільськогосподарськими виробниками, \$1 млрд було розміщено на депозит в Укрексімбанку під 1%, а через декілька років 3% річних. За повідомленнями в ЗМІ, з третини кредиту по експортно спрямованій компоненті проєкту, що залишилася і була використана на форвардні операції, у перший рік в офшорах зникло понад \$250 млн [3]. Замість організації робіт із створення нових елеваторних потужностей оркестратор звернувся до кредитора з пропозиціями щодо зміни цільового призначення кредиту по другій компоненті. На вимогу кредитора до оркестратора проєкту ННЦ «Інститут аграрної економіки» робив експертні заключення на ці пропозиції. За результатами розгляду матеріалів кредитор відмовився кредитувати другу компоненту проєкту.

Основна причина зниження рівня ефективності досліджуваного проєкту екосистеми полягає в необґрунтованих діях оркестратора й органів державного управління економікою щодо недотримання запроектованих умов, а також порушення кримінального характеру. Проте проєкт частково реалізується, економічні відносини, що формуються по ньому на договірній основі й забезпечують авансування вартості сільськогосподарських робіт на суму понад 1 млрд грн, показали свою життєздатність.

Висновки

1. Перспективним напрямом розвитку національного агробізнесу є формування його суб'єктами великих бізнес екосистем.
2. Створення таких систем потребує інвестицій, окупність яких слід визначати методами проєктного аналізу з урахуванням особливостей.
3. У разі якщо оркестратором проєкту екосистеми виступають суб'єкти агробізнесу державної власності зростають ризики настання подій корупційного і кримінального характеру.
4. Дотримання умов проєкту агробізнес екосистеми із збалансованими економічними відносинами між учасниками є важливою умовою їх успішної економічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2025)
2. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2021). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2025)
3. У ДПЗКУ знайшли причину міжнародного скандалу: документи / Антикор, URL: [/https://antikor.com.ua/articles/63125-v_gpzku_nashli_prichinu_mehdunarodnogo_skandala_dokumenty](https://antikor.com.ua/articles/63125-v_gpzku_nashli_prichinu_mehdunarodnogo_skandala_dokumenty) (дата звернення: 04.05.2025)
4. Дефолт п'яти кабмінів: як зернова держкорпорація залишила Україні борг у мільярд доларів. *Аргумент*. 2022. 01.26. URL: [/https://argumentua.com/stati/defolt-pyati-kabminov-kak-zernovaya-goskorporatsiya-ostavila-ukraine-dolg-v-milliard-dollarov](https://argumentua.com/stati/defolt-pyati-kabminov-kak-zernovaya-goskorporatsiya-ostavila-ukraine-dolg-v-milliard-dollarov) (дата звернення: 04.05.2025)

КОВАЛЕНКО О. В.

д. е. н., с. н. с., завідувач відділу економічних досліджень
Інститут продовольчих ресурсів НААН України

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Трансформації, що відбуваються нині в економіці країни під впливом численних викликів в умовах невизначеності, потребують посилення ролі інновацій в усіх сферах життєдіяльності суспільства. У галузі з виробництва та переробки харчової продукції інноваційний розвиток ще не набрав достатніх обертів для підвищення частки у ВВП країни. Водночас стратегічні орієнтири розвитку інноваційного середовища галузі вже певною мірою намічені й потребують концентрування на важливих аспектах.

Однією з цілей *Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 року* є «Модернізація аграрного сектору: розвиток переробки, інновації, цифровізація та обмін знаннями». Для її досягнення необхідно створити ефективну систему поширення знань та інновацій за напрямками: 1) покращення доступу до досліджень, інновацій,

обміну знаннями та заохочення до їх використання та навчання; 2) посилення інноваційної спроможності Національної академії аграрних наук; 3) інтеграція досліджень, освіти та дорадництва; 4) підтримка послуг з розвитку сільського бізнесу та сільськогосподарських дорадчих послуг. Окрім того, за напрямом «Циркулярна біоекономіка» планується здійснити прискорення інноваційно-технологічного розвитку переробної промисловості та її перехід до вищих щаблів у глобальних ланцюгах створення вартості, що забезпечить покращення управління формуванням та функціонуванням циклічних ланцюгів створення вартості в аграрному секторі.

Стратегією розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року (від 10 липня 2019 р. № 526-р) визначено необхідність утворення національної інноваційної екосистеми і забезпечення розвитку та ефективної взаємодії її елементів як рушіїв прискореного економічного зростання.

У 2024 році затверджено *Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року* та операційний план заходів з її реалізації у 2025–2027 роках (від 31 грудня 2024 р. № 1351-р). Стратегія визначає візію України як країни інновацій; напрями, принципи, цілі та завдання державної політики у сфері цифрового розвитку інноваційної діяльності.

Обидві вищезгадані стратегії передбачають досягнення певних стратегічних цілей, однак у документі 2019 року акцент зроблено на збільшенні часток інноваційних підприємств та реалізації інноваційної продукції, а в документі 2024 року – на рівень освіти та глобальні показники інноваційного розвитку. Варто також зазначити, що в обох Стратегіях відрізняється індикатор частки витрат на НДР у валовому внутрішньому продукті – 3 і 1,2% відповідно. Аналогічний світовий показник дорівнює 3%.

Незважаючи на те, що харчова промисловість України, на відміну від інших галузей промисловості, проявила стійкість до впливу негативних змін в умовах війни, її технологічна модернізація здійснюється повільно. Кількість інноваційно активних підприємств з виробництва харчових продуктів і напоїв за 2020–2023 роки скоротилася більше, ніж на 60%, що

зумовлено насамперед пандемією 2020 р. та припиненням або сповільненням діяльності підприємств під час військової агресії РФ проти України. За цей період на 11,6% підвищилися витрати на інновації, що фінансувалися майже повністю за власні кошти підприємств, на 34% знизилися обсяги реалізованої інноваційної продукції, скоротилася частка інноваційної продукції в сукупному обсязі реалізації галузі (з 1,1 до 0,5%). З усієї реалізованої інноваційної харчової продукції 2023 року лише 4,5% – була новою для ринку, що в 5 разів менше ніж у 2020 році. Решта продукції була новою тільки для підприємств. Вартісні обсяги капітальних інвестицій в модернізацію виробництва 2023 року зросли на 15,8%, хоча в доларовому еквіваленті вони скоротилися на 10,6%.

Важливе значення в компаніях харчової промисловості та сільського господарства в Україні нині мають цифрові технології, які передбачають використання різноманітних інноваційних інструментів і систем для оптимізації виробництва, постачання, обробки та реалізації продуктів, зокрема: процеси точного землеробства, Інтернет речей, автоматизовані процеси обробки харчових продуктів, процеси управління цифровим ланцюгом постачання, мобільні додатки для процесів роздрібної торгівлі харчовими продуктами, застосування роботів і «розумних» систем штучного інтелекту.

Харчова промисловість визнана однією з провідних галузей економіки України щодо *сма́рт-спеціалізації* в *Стратегіях розвитку регіонів України до 2027 р.*, яка має стати інструментом політики розвитку, що інтегрований в програму зі стратегування ЄС – «Європа 2020» і включає: розумне зростання на основі проривних технологічних та соціальних інновацій; збалансований розвиток шляхом впровадження зелених технологій та нових біотехнологій у економічну діяльність; інклюзивний розвиток завдяки імплементації соціальних інновацій, покращення зайнятості населення, сприяння доступу до інновацій усім без виключення. Галузевий розподіл сфер *сма́рт-спеціалізації* у стратегіях розвитку регіонів України до 2027 року засвідчує значне переважання *харчової промисловості* та сільського господарства, які

представлені в 15 та 11 чинних стратегіях відповідно (з 17 сфер спеціалізації, існуючих на сьогодні).

Світовими тенденціями інноваційного розвитку харчових виробництв на даний час є: створення альтернативних білків та нутрицевтиків; розробка екологічної упаковки для харчових продуктів; зниження вмісту цукру або його відсутність в продуктах; блокчейн для прозорості та простежуваності продукції у ланцюжках постачання; консервування харчових продуктів за допомогою імпульсного електричного поля; персоналізоване харчування.

Сучасні підприємства з виробництва харчових продуктів впроваджують *циркулярні бізнес-моделі*, що сприяють стійкості продовольчого сектору. Такі моделі будуються за принципами економіки замкнутого циклу, щоб максимально ефективно використати ресурси, знизити вплив на довкілля та створити нові потоки створення цінності.

Стратегічним орієнтиром для харчової промисловості України став *Європейський зелений курс* (ЄЗК), прийнятий Єврокомісією 2019 року, головною метою якого є сталий перехід до кліматичної нейтральності всієї Європи до 2050 року [1]. Для реалізації цілей ЄЗК розробляється низка стратегій з горизонтом планування до 2030 і 2050 років у сферах: клімату; чистої й доступної енергії; циркулярної економіки; сталої і розумної мобільності; зеленого сільського господарства та харчової промисловості; збереження біорізноманіття; нульового забруднення; ресурсозберігаючого будівництва.

У межах ЄЗК у 2020 році Єврокомісія презентувала *«Стратегію біорізноманіття ЄС до 2030 року: повернення природи у наше життя»* [2]. В документі зазначено, що більше половини світового ВВП залежить від природи та послуг, які вона надає в трьох ключових галузях економіки – в сільському господарстві, харчовій промисловості та будівництві [3].

Стратегія From Farm to Fork (Від ферми до виделки) – ще одна Стратегія, ухвалена Єврокомісією в рамках Зеленої угоди, що спрямована на створення в країнах-членах ЄС прозорих, екологічно чистих продовольчих

систем, де їжа буде корисною для здоров'я. Принципи органічного виробництва, правила сертифікації, маркування та контролю продукції встановлює Регламент Європейського Парламенту і Ради ЄС 2018/848 від 30.05.2018 р.

Україна ще не приєдналася офіційно до Європейського зеленого курсу через війну з РФ, проте від моменту його проголошення заявила про свій намір взяти участь у його впровадженні. В зв'язку з цим Україна поступово приводить власну законодавчу базу у відповідність до європейських стандартів. Діалог стосовно імплементації до Зеленого курсу розпочато ще в лютому 2021 року, а в 2023 році UNIDO розробив *Програму зеленого відновлення промисловості України на 2024–2028 рр.* [4]. Відповідно до цієї Програми, зелена енергія для харчової промисловості, як однієї з найбільших споживачів ресурсів та джерел викидів, має стати не лише тенденцією, а й стратегією зменшення впливу на довкілля шляхом впровадження інноваційних енергоефективних технологій та використання відновлюваних джерел енергії.

В Україні проблема біорізноманіття та зеленого відновлення промисловості стоїть дуже гостро. Війна Росії проти України спричинила серйозні збитки, зокрема внаслідок забруднення атмосфери, водних ресурсів, земель, природно-заповідних територій, руйнування об'єктів харчової промисловості та сільського господарства тощо. Незважаючи на це, майбутній інноваційний розвиток харчової промисловості потребує створення інноваційного середовища зі стійкими інноваціями, оскільки їх цінність не обмежується лише економічною віддачею, а здана впливати на довкілля, суспільство, сприяти екологічній стійкості та захисту біорізноманіття.

Список використаних джерел

1. Зелена угода. 2021. URL: <https://eu4ukraine.eu/greengeal-ua> (дата звернення: 07.05.2025)
2. Стратегія біорізноманіття ЄС ДО 2030 року: повернення природи у наше життя. Звернення Комісії до Європейського Парламенту, Ради, Європейського Економічно-Соціального Комітету та Комітету Регіонів.

URL: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://uncg.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/Stratehiiia.pdf (дата звернення: 07.05.2025)

3. Всесвітній економічний форум 2020. Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy. URL: <https://google.su/YWH7L3> (дата звернення: 07.05.2025)

4. Програма зеленого відновлення промисловості, Україна 2024–2028. UNIDO. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR_Green%20industrial%20recovery%20programme%20for%20Ukraine%202024-2028_external_online%20%281%29.pdf (дата звернення: 07.05.2025)

КОЗАК К. Б.

д. е. н., професор, директор Навчально-наукового інституту економіки, управління і бізнесу імені Г. Е. Вейнштейна

НЕМЧЕНКО В. В.

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку та аудиту

СЕВАСТЬЯНОВ В. В.

аспірант другого року навчання

Одеський національний технологічний університет

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах глобальної трансформації світової економіки, на тлі цифрових відкриттів, нестабільності ринків і змін у менеджменті human capital – підприємства змушені шукати більш гнучкі, адаптивні та ефективні підходи до організації своєї діяльності. Однією з таких форм стала проєктно-орієнтована модель управління, яка поступово витісняє традиційні ієрархічні структури, особливо в інноваційно активних, сервісних та ІТ-секторах. Потреба в гнучкості продиктована тим, що вік життєвого циклу продукту стрімко скорочується, очікування та бажання споживачів швидко змінюються, а замовники прагнуть індивідуалізованих рішень. У таких умовах постійна структура не завжди може оперативно реагувати на виклики, тоді як проєктна організація дозволяє формувати команди під конкретні завдання, концентрувати ресурси, швидко адаптувати механізми і стратегії та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Крім того, нестабільність ринку праці, зокрема підвищена мобільність людського капіталу, гібридні формати зайнятості, а також зростаюча частка фрілансерів, зовнішніх експертів і тимчасових контрактів, стимулюють бізнес до переходу на проєктну логіку функціонування. Це дозволяє оптимізувати витрати на утримання персоналу та залучати висококваліфікованих фахівців на обмежений період. Однак сьогодні на стабільність трудового потенціалу впливають не лише внутрішньоорганізаційні чинники, а й потужні зовнішні виклики. Зокрема, у 2024–2025 роках в Україні було зафіксовано рекордну кількість закритих ФОПів – понад 210 тисяч лише у 2024 році. У першому кварталі 2025 року цей тренд зберігся: майже 120 тис. ФОПів припинили діяльність, що на 44% більше, ніж у аналогічний період попереднього року [6; 7].

Причини такої динаміки не лише наслідки війни, а й зміни в податковому навантаженні, ускладнення адміністрування та зниження економічної мотивації до самозайнятості. Найбільше ФОПів припинили роботу у сфері торгівлі, ІТ та послуг [8]. Це створює новий виклик для проєктно-орієнтованих організацій, які формують команди з обмеженого кола доступних і досвідчених фахівців. Починаючи з 1 січня 2025 року, для фізичних осіб-підприємців відновлено обов'язкову сплату єдиного соціального внеску (ЄСВ) у розмірі 1 760 грн щомісячно, навіть за відсутності доходу. Також запроваджено нові обов'язки щодо сплати військового збору: 1% від доходу для ФОПів III групи, а також фіксовану ставку для I, II та IV груп – 10% від мінімальної зарплати (800 грн на місяць). Крім того, законом передбачено запровадження щомісячної звітності з ЄСВ, ПДФО та військового збору для всіх податкових агентів, що суттєво ускладнює адміністрування для малого бізнесу [8].

Таким чином, перехід до проєктно-орієнтованої моделі – це не просто організаційна трансформація, а відповідь на нові економічні й управлінські реалії, яка забезпечує підприємствам конкурентоспроможність, швидкість реагування, інноваційність і клієнтоорієнтованість. Водночас саме такі

організації найчастіше стикаються з проблемою високої плинності кадрів, що створює значні ризики для реалізації проєктів – порушення строків, зниження якості, втрату знань та зрив ключових цілей. За оцінками Державної служби зайнятості, до 25% працівників приватного сектору в Україні змінюють роботу щорічно, а в галузях з активною проєктною діяльністю – цей показник сягає 35–40%. Особливо критичною є плинність на рівні проєктного управління та спеціалізованих фахівців [1, с. 72].

Отже, проєктно-орієнтована організація – це структура, що реалізує діяльність переважно через тимчасові міжфункціональні команди, об'єднані спільною метою, термінами та ресурсами. До ключових соціальних чинників належать: позитивний соціальний клімат, емоційна безпека, справедливе (об'єктивне) ставлення, визнання досягнень та участь працівників у прийнятті рішень [3, с. 87]. Так, за даними McKinsey & Company, організації з ефективною внутрішньою комунікацією демонструють на 20–25% вищу продуктивність і на 40% меншу плинність кадрів [4, с. 31]. Плинність персоналу супроводжується витратами: пошук, навчання, адаптація. За оцінками Harvard Business Review, втрата одного працівника обходиться компанії від 30 до 60% його річного доходу [5, с. 16].

Для досягнення стабільної діяльності трудового колективу необхідно інституціоналізувати внутрішню комунікацію, впровадити адаптаційні програми, проводити діагностику клімату, розвивати soft skills у керівників, створити HR-супровід проєктів. Таким чином, ефективна внутрішня комунікація, якісний соціальний клімат та зважена економічна політика щодо персоналу – це ключові елементи економічної безпеки проєктно-орієнтованої організації.

Таблиця 1

Комплекс управлінських інструментів стабілізації трудового потенціалу в проєктно-орієнтованих організаціях

РЕКОМЕНДАЦІЇ	СЕНС	ПРИКЛАД	ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ
1. Інституціоналізація внутрішньої комунікації	Формалізація правил, форматів і каналів	Щотижневі стендапи (короткі командні наради), щомісячні	Зниження невизначеності, підвищення прозорості,

РЕКОМЕНДАЦІЇ	СЕНС	ПРИКЛАД	ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ
	комунікації в межах проектних команд.	брифінги з керівником проекту, використання CRM-систем або внутрішніх месенджерів для обміну інформацією.	зменшення ймовірності конфліктів через недоінформованість.
2. Постійна діагностика соціального клімату	Регулярне вимірювання стану емоційної атмосфери в колективі.	Анонімні опитування задоволеності, фокус-групи, exit-інтерв'ю, контрольні зустрічі після завершення етапів проекту.	Раннє виявлення факторів демотивації або зниження лояльності, можливість оперативного реагування.
3. Програми адаптації нових працівників	Введення системної підтримки нових членів команди в перші тижні/місяці роботи.	Менторство, welcome-пакет з інформацією про цілі, структуру та правила команди, інструктаж щодо внутрішніх інструментів та процедур.	Скорочення часу адаптації, зменшення ризику емоційного відторгнення новачка, підвищення лояльності з першого етапу співпраці.
4. Визнання досягнень	Формалізація процесів оцінки й публічного визнання внеску працівників у результати проекту.	Подяки на загальних зустрічах, бонуси, внутрішні грамоти, кар'єрне просування, відзначення результатів у щомісячних/щоквартальних звітах.	Зростання мотивації, підвищення почуття значущості, зменшення ризику «втоми» від проектної інтенсивності.
5. Розвиток soft skills у керівників команд	Навчання проектних менеджерів лідерським, комунікаційним, емоційним і конфліктологічним навичкам.	Активне слухання, ненасильницька комунікація, конструктивна критика, емоційний інтелект.	Зменшення стресових ситуацій, ефективніше вирішення конфліктів, покращення соціального клімату.
6. HR-супровід проєктів	Залучення спеціаліста з управління персоналом до кожного великого проєкту.	Моніторинг настроїв у команді, управління конфліктами, індивідуальні бесіди з працівниками, участь у стратегічному плануванні розподілу навантаження.	Зменшення ризиків звільнення ключових фахівців, гнучке реагування на психологічні та мотиваційні виклики, вища якість внутрішньої підтримки.

Джерело: Складено авторами на основі [2–5].

Ці шість рекомендацій – не ізольовані рішення, а взаємопов'язана система управління персоналом, яка функціонує за принципом синергії та взаємного підсилення (на рис.1). Як видно з таблиці 1, комплексне

впровадження рекомендацій створює не лише умови для зниження плинності кадрів, а й внутрішню культуру команди, що базується на ключових цінностях: взаємоповага, довіра, відповідальність.

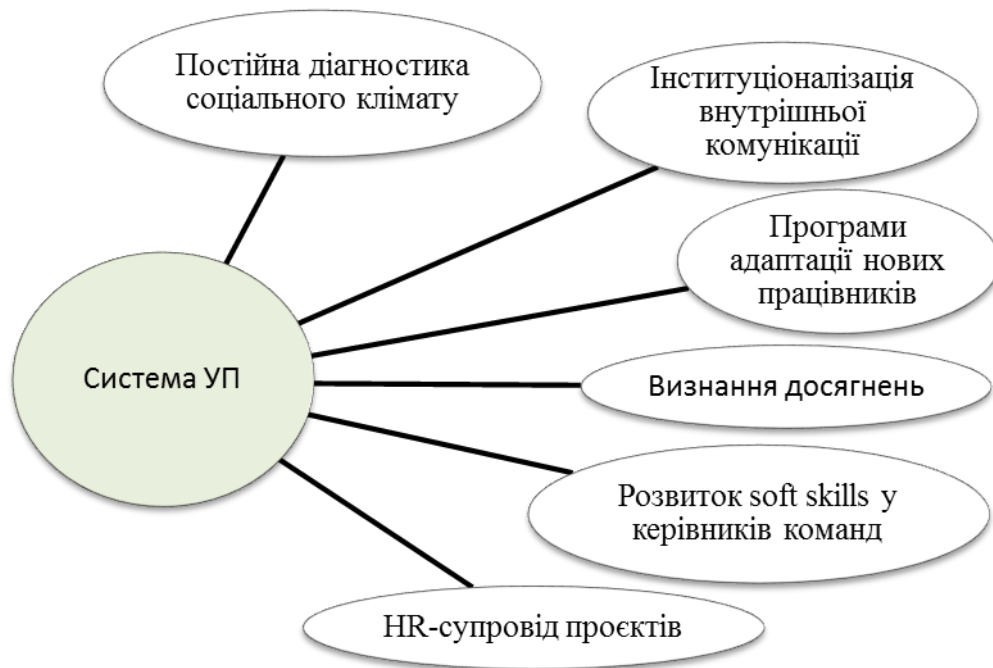


Рис.1. Взаємопов'язана система управління персоналом, яка функціонує за принципом синергії та взаємного підсилення

Коли ці елементи працюють разом, організація досягає не лише низької плинності, а й високої залученості, лояльності та стабільності команди, що й формує її стратегічну перевагу в динамічному проєктному середовищі.

Отже, стабілізація трудового ресурсу в проєктно-орієнтованих організаціях – це не короткострокова реакція на виклики ринку праці, а довгострокова стратегія формування стійкої, зрілої команди. Трудовий ресурс підприємства – це не просто робоча сила, а фактор економічної та організаційної безпеки. Його збереження та розвиток забезпечує безперервність проєктів, ефективність рішень, довіру партнерів та лояльність працівників. Лише інтегрований, системний підхід до управління людьми дозволить організаціям не лише зберегти цінні кадри, а й побудувати сильну проєктну культуру, орієнтовану на результат, розвиток і взаємну підтримку.

Список використаних джерел

1. Державна служба зайнятості України. Огляд ринку праці, 2023. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/oglyad-rynku-praci-2023> (дата звернення: 02.05.2025).
2. Армстронг М. Практика управління персоналом / пер. з англ. Київ : КМ Академія, 2007. 784 с.
3. Сорочан А. В. Управління плинністю персоналу: підходи та методи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 84–87. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/20.pdf (дата звернення: 02.05.2025).
4. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (дата звернення: 02.05.2025).
5. Harvard Business Review. The Long-Term Costs of Layoffs. URL: <https://hbr.org/2024/10/research-the-long-term-costs-of-layoffs> (дата звернення: 02.05.2025).
6. YouControl.Market. Динаміка закриття ФОПів у 2024 році: дослідження та аналітика. *Бізнес.Дія*. 2025. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-zakryttia-fopiv-u-2024-rotsi> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Опендатабот. Кількість відкритих та закритих ФОПів у 2025 році. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-vidkryttia-fop-u-2025-rotsi> (дата звернення: 10.05.2025).
8. Finance.ua. Зміни для ФОП у 2025 році: що змінюється у податках і звітності. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/zminy-dlia-fop-u-2025-rotsi> (дата звернення: 10.05.2025).

КРИСАНОВ Д. Ф.

д. е. н., професор,
керівник Інституту економіки і бізнесу
Білоцерківський національний аграрний університет

ВИКЛИКИ І РИЗИКИ ДЛЯ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ТА ПОДОЛАННЯ ЇХ НАСЛІДКІВ МЕТОДАМИ Й ІНСТРУМЕНТАМИ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ

У сучасних умовах будь-яка національна аграрно-економічна система перебуває у складних й суперечливих відносинах з її внутрішнім станом та зовнішнім середовищем і процесами, які у них відбуваються, зокрема:

динамізмом структури та посиленням соціальної нерівності серед робочої сили і сільських жителів; вибірковою модернізацією матеріально-технічної бази аграрного виробництва та впровадженням нових технологій і методів роботи в почасті середніх, а в основному великих господарствах; мінливим природним середовищем і посиленням його негативного впливу на населення; деструктивними змінами в кліматичних умовах та деградацією різних складових навколишньої екології; неоднозначними глобалізаційними трансформаціями та масштабною асиметрією регіональних інтеграційних процесів; поглибленням строкатих диспропорцій інвестиційно-інноваційного розвитку сільських територій; відчутному розриву в темпах реалізації державних програм та місцевих стратегій соціально-економічного розвитку, що посилює розбіжності між центрами районів і громад та нецентральними й периферійними селами та селищами і це спонукає до підвищення рівня ризику їх соціальної відчуженості та економічної ізоляції тощо. Загалом майже все вище сказане стосується національного (макро-) та міжнародного (мега-) рівнів.

Особливо гостро сучасні виклики, негативні наслідки та обмеження постали перед суб'єктами підприємницької діяльності, які можна систематизувати наступним чином.

1. Руйнація аграрного ресурсного потенціалу унаслідок неспровокованої агресії РФ. У результаті проведення військових дій відбулося забруднення воєнними відходами біля третини сільськогосподарських угідь (із придатних для різнопланової діяльності 48,1 млн га), які фактично вилучені з господарського обороту і тому їх необхідно промоніторити та провести гуманітарне розмінування; близько 200 тис. працівників сільського господарства залучені до ЗСУ, а також частина кваліфікованих кадрів мігрувала за кордон і це загострило кадровий дефіцит у аграрному секторі; втрачено 19,5 % потужностей для зберігання агропродукції, знищено або пошкоджено 18,6 % наявної техніки, знищено сотні тисяч голів худоби та птиці у тваринництві. Понад 50 атак на порти (на

вересень 2024 р.) спричинили руйнування більше 280 об'єктів та знищення понад 100 тис. тонн аграрної продукції, що ускладнює експорт і постачання продовольства. Через руйнацію овочесховищ та елеваторів 35 % продовольства псується і не потрапляє до споживача. Це провокує продовольчу інфляцію і знижує харчову безпеку, але стоїть завдання зберегти продовольчу незалежність України і забезпечити їжею 400 млн людей у світі [1].

2. Кліматичні ризики та викиди забруднюючих речовин. За останні 30 років середня температура по Україні підвищилася на 1,20С, за прогнозами, до 2050 р. – на 1,50С, до 2100 р. – на 2,00С. Як наслідок, посилилися посухи, змінилася водність річок та озер, з'явилися не характерні для України екстремальні погодні явища й тенденції зникнення біорізноманіття, відбулося швидке зростання викидів парникових газів. За прогнозами, до середини століття внаслідок різних чинників, зокрема і зміни клімату, спостерігатиметься зниження врожайності основних сільськогосподарських культур України, у т. ч. ячменю, кукурудзи та соняшника. Спекотна погода призводить до нестачі вологи в ґрунті, послаблює стійкість росту й розвитку сільськогосподарських рослин, знижуючи їхню врожайність. Посухи можуть привести до великих втрат врожаю. Отже, потрібна повоєнна реабілітація сільськогосподарських земель, яка тісно пов'язана із впровадженням кліматично орієнтованого аграрного виробництва. Також необхідно продовжувати активно реалізувати політику переходу до відновлювальної енергетики [2].

За три роки російської війни було завдано масштабної шкоди клімату України: за період 24.02.22–23.02.25 викиди парникових газів, спричинені російським вторгненням, сягнули 230 млн тонн CO₂ еквіваленту, у т.ч. за третій рік війни зросли на 30% (55 млн тонн CO₂ екв.), порівняно з попередніми роками. Викиди за три роки війни співставні з загальним обсягом річних викидів європейських країн Австрії, Угорщини, Чехії та Словаччини разом узятих, або ж викидам від 120 млн автомобілів на

викопному паливі.

Виокремлено шість основних категорій викидів, пов'язаних з війною:

- 1) бойові дії (викиди від споживання палива військовою технікою, виробництва та використання боєприпасів, виробництва військової техніки та будівництва укріплень) – 82,1 млн тонн CO₂ екв. (36% від загального обсягу);
- 2) викиди, пов'язані з реконструкцією зруйнованих будівель та інфраструктури – 62,2 млн тонн CO₂ екв. (27%);
- 3) ландшафтні пожежі – 48,7 млн тонн CO₂ екв. (21%);
- 4) руйнування енергетичної інфраструктури – 19 млн тонн CO₂ екв. (8%);
- 5) зміна маршрутів цивільної авіації через закриття повітряного простору – 14,4 млн тонн CO₂ екв. (6%);
- 6) переміщення біженців – 3,3 млн тонн CO₂ екв. (понад 1%).

Постійні обстріли енергетичних об'єктів спричиняють викиди не лише CO₂, але й гексафториду сірки (SF₆) – парникового газу, що є в 24 тис.разів потужнішим за CO₂.

Загальна площа згарищ у 2024 р. – 92,1 тис. га. Це вдвічі більше, ніж у середньому у попереднідва роки. Більшість ландшафтних пожежспричинені саме бойовими діями.

Для оцінки кліматичної шкоди застосовують соціальну вартість вуглецю у розмірі \$185 за тону CO₂ екв. Соціальна вартість вуглецю вимірює нинішню вартість додаткової одиниці парникових газів, викинутої зараз, підсумовуючи загальну глобальну вартість шкоди, яку вона завдає протягом усього свого життєвого циклу в атмосфері. Цей показник охоплює економічні збитки від зміни клімату, що можуть бути відчутні в секторі сільського господарства, енергетичних послуг, продуктивності праці, а також різні види ризиків, що пов'язані зі здоров'ям людей (зокрема, рівень смертності) та екосистемами. Застосовуючи соціальну вартість вуглецю, загальна кліматична шкода (230 млн тонн CO₂ екв.), спричинена повномасштабною війною, оцінюється в понад \$42,5 мільярди [3].

3. Енергетичні ризики та їх вплив на тваринництво. Постійні масові обстріли енергетичної інфраструктури України призводять до нестабільності та жорстких обмежень енергопостачання, завдають значного негативного впливу на функціонування вітчизняної економіки. Унаслідок складнощів та затримок з відновлення енергосистем збережеться дефіцит електроенергії в 2025 р. Це вплине на аграрний сектор, оскільки він залежить від стабільного енергопостачання. Через перебої в енергопостачанні аграрії будуть використовувати альтернативні джерела енергії (дизель-генератори, акумулятори), що вимагатиме додаткових витрат і підвищить собівартість аграрної продукції. Оскільки електроенергія необхідна для підтримки інженерних систем на тваринницьких фермах (вентиляції, опалення, автоматизованої годівлі, видалення гною, видоювання молока, водопостачання), то це зумовить зниження продуктивності тваринництва: зменшення приросту ваги, зниження надоїв молока і яйценоскості курей. Відсутність електроенергії ускладнить роботу елеваторів, складів, холодильників, що призведе до погіршення умов зберігання зерна, овочів, фруктів, продукції тваринництва. Крім того, перебої в роботі систем зрошення можуть негативно вплинути на врожайність у посушливих регіонах [1].

4. Погіршення земельних угідь та зростання екологічних ризиків. Вони зумовлені антропогенним впливом, утратою водних ресурсів, деградацією земель та застосуванням хімічних добрив і пестицидів. Проблеми з надмірною розораністю, забрудненням ґрунтів токсичними речовинами та відходами, відсутністю або недостатньою кількістю потужностей (об'єктів) з оброблення, переробки побічних продуктів тваринного походження, а також порушенням екологічного балансу земельних угідь погіршують екологічну ситуацію. Важливими проблемами також є забруднення земель важкими металами, що потрапляють у ґрунт через вибухи та використання боєприпасів. Пожежі, спричинені бойовими діями, викидають в атмосферу токсичні речовини, які осідають на ґрунті, погіршуючи його

якість і забруднюючи землю. Понад те, ці викиди призводять до збільшення концентрації парникових газів, що підсилює глобальне потепління та прискорює зміни клімату. Водночас, особливу загрозу для сільськогосподарських і водних ресурсів становить руйнування Каховської ГЕС. Зменшення доступу до води для зрошення може мати довгострокові негативні наслідки для аграрного сектора [1].

5. Зменшення площ посівів та збільшення виробничих витрат підприємств. За результатами проведеного Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (ФАО) загальнонаціонального опитування (січень-лютий 2023 р.) 1927 респондентів (6,4% із 29937), які займаються виробництвом продукції рослинництва та тваринництва у 23 областях (це підприємства із площею землі до 250 га) і встановлено наступне:

1) зменшення площ посівів зернових та олійних культур на 9% у 2023 р., порівняно з попереднім 2022 р. (та на майже 20% – вздовж лінії фронту);

2) збільшення виробничих витрат у 93% рільників (з них у 81% – значне чи різке зростання: на понад 25%) та у 76% тваринників (з них у 60% – значне чи різке зростання);

3) майже 90% рільників зафіксували зниження доходів (з них 70% – значне або різке зниження: на понад 25%) та понад 60% тваринників відзначили падіння доходів (у т.ч. у 46% – значне або різке зменшення: на понад 25%);

4) потенційно забруднена земля (використовувані угіддя) нерозірваними боєприпасами у 12% підприємств (вздовж лінії фронту – у 32% респондентів);

5) майже 40% респондентів змінили свої операційні рішення через війну (вздовж лінії фронту таких налічується 45%) унаслідок труднощів, які пов'язані з виробництвом та продажем. Водночас мають місце обмежене використання насіння, пестицидів, добрив, підвищення цін на паливо та електроенергію, ускладнення доступу до ринків;

б) загальна вартість збитків та втрат для сільськогосподарських підприємств оцінюється в 3,85 млрд дол. США: у рослинництві – 2,71 млрд (70%), у тваринництві – 1,13 млрд (30%). У середньому ці збитки та втрати становлять приблизно 147 тис. дол. США на одне підприємство, не враховуючи тимчасово окупованих територій (ТОТ) [4].

Отже, вже четвертий рік поспіль має місце посилення економічних, соціальних і екологічних ризиків та загострення економічної безпеки і це спричинило нарощування деструктивних наслідків у аграрному секторі України в умовах неспровокованої агресії РФ. Негативні наслідки, залежно від поширеності їхніх джерел та параметрів охоплення ними території, характеризуються як локальними (підприємств, об'єктів, конкретних видів робіт), так регіональними, національними і навіть світовими масштабами розповсюдження. За таких обставин подолання наслідків військових дій вимагає спочатку залучення спеціалізованих проектних організацій (інститутів) до розроблення планувальної містобудівної документації, галузевих, цільових (комплексних) та перспективних програм розвитку населених пунктів і громад, проектів стратегічного і просторового планування економічного майбутнього різних адміністративних територій.

Отже, масштаби об'єкту планування (забудови чи майбутньої організації території) повинні відповідати параметрам викликів, ризиків і небезпек, які мають бути вирішені у процесі реалізації проекту, генерального плану чи місцевої програми. Наприклад, вирішуючи поточні й перспективні питання щодо спорудження будинку, забудови кварталу чи реалізації програми перспективного розвитку громади, відповідно будуть розв'язуватися і проблеми локального значення, зокрема: благоустрій населених пунктів і водовідведення (каналізація) господарсько-побутових стічних вод, прибирання території та збирання і вивіз відходів, організація полігонів для твердих відходів, безбар'єрність громадського простору і транспортне сполучення з місцевими центрами та ін.

Що стосується аграрних підприємств, то реальне забезпечення

виробничої діяльності тут супроводжується включенням у цей процес дуже широкого кола різних проблем і зростанням ризиків, частина яких до цього була «сплячими», і в результаті на локальні особливості функціонування суб'єктів господарювання достатньо жорстко і безумовно накладаються виклики і проблемні наслідки місцевого, регіонального та національного масштабу. Йдеться про те, що сезонне проведення різних технологічних операцій у сільському господарстві (оранка полів, сівба посадкового матеріалу, обробка посівів, догляд і вирощування харчової сировини, збирання стиглого врожаю, зберігання аграрної продукції та її доробка) «вивертає на поверхню» надзвичайно потужний пласт не тільки ризиків і проблем, але й загроз і небезпек, а в купі із сезонними природними чинниками, – може провокувати стихійні лиха та надзвичайні ситуації. Це пояснюється тим, що обробка ґрунтів і рослин у різні періоди проведення технологічних операцій робить їх більш вразливими, ніж було до того, зокрема, оранка полів в умовах недостатнього зволоження провокує виникнення пилових бурь і перенесення великих мас легких фракцій ґрунту на довгі відстані, тим самим «оголюючи» родючий шар до материнської породи. Сюди також можна віднести змив весняними талими водами верхнього шару зораного ґрунту в місцеві луговини й водні джерела та ін.

Це що стосується тих проблем, які можна оцінювати через локальний характер поширення і, відповідно, що можуть бути вирішені на основі запровадження місцевих заходів обмеження їх негативного впливу. Йдеться про такі заходи як: вибір оптимальних строків проведення технологічних операцій з мінімальними деструктивними наслідками для навколишнього середовища, постійного покращення здоров'я ґрунту (шляхом розширення площ під редукованим обробітком, виведенням із обробітку надзвичайно бідних на поживні речовини сільськогосподарських угідь), декарбонізацію та збереження вологи, зменшення обсягів використання мінеральних добрив, підвищення врожайності сільськогосподарських культур та масштабування органічного землеробства, зниження споживання енергії на основі

скорочення викидів парникових газів (зокрема, на основі збільшення площі орних земель під покривними культурами), включаючи масштабування точного землеробства (шляхом використання інноваційних технологій задля покращання якості врожаю) та ін.

Однак окремі винятки не можуть змінити загальну картину: сільське господарство перебуває у дуже тісних зв'язках з природно-кліматичними умовами і постійні зміни, які відбуваються у навколишньому середовищі, різнобічно впливають на технологічні процеси вирощування аграрної продукції та надзвичайно ускладнюють підтримання використовуваних природних ресурсів галузі в належному стані. Враховуючи комплексний характер подібних змін, які охоплюють не тільки сільськогосподарське виробництво, але й екологічний стан навколишнього середовища та соціальну відповідальність колективів і мешканців населених пунктів на сільських територіях, питання щодо подолання(або обмеження впливу, зменшення чи пом'якшення деструктивних наслідків) негативних зрушень має вирішуватися на основі спрямування прийнятого до реалізації затвердженого проєкту та виконання комплексу щорічних заходів на досягнення стратегічних (однієї або кількох визначених) цілей. У кожному окремому випадку стратегічна ціль (або досягнення низки тактичних цілей) обираються замовником (власником підприємства, радою директорів компанії, громадою).

Особливий інтерес у цьому зв'язку викликають до себе ті агропродовольчі компанії, які успішно позиціонуються на вітчизняному і на світових ринках. Такий успіх було забезпечено головним чином тим, що вони проводять сільськогосподарську діяльність відповідно з європейськими й міжнародними стандартами і вимогами та кращими європейськими практиками. Найбільш показова серед вітчизняних агрохолдингів Компанія ASTARTA Holding PLC.

ASTARTA Holding PLC є публічною компанією, акції якої котируються в основному на Варшавській фондовій біржі з 2006 р. Компанія

zareestrovana v depozitarії цінних паперів під кодом ISIN NL0000686509 та тикер AST. Станом на 31.12.2024 випущений капітал ASTARTA Holding PLC складався з 25 000 000 простих акцій (на 31.12.2023 – стільки ж): частка Компанії залишалася стабільною, а структура акціонерів мала двох основних довгострокових акціонерів. Перший – сім'я пана Віктора Іванчика (Засновник та Генеральний директор) володіла 41,48% або 10 370 881 акціями в обігу. Протягом 2024 р. сім'я Віктора Іванчика збільшила свою частку на 1,22% або 305 979 акцій за рахунок операцій на відкритому ринку та програми мотивації на основі акцій придбання. Другий потужний акціонер – Fairfax Financial Holdings Ltd (фінансова холдингова компанія, що базується в Торонто) володіє 29,91% або 7 477 676 акціями. Решта акцій належить багатьом іншим інвесторам, включаючи фінансові установи США та ЄС і приватних акціонерів, за винятком 2,12% або 529 600 акцій, викуплених у дрібних акціонерів в попередні роки в рамках програми викупу акцій.

ASTARTA – це провідний вітчизняний вертикально інтегрований агропромисловий холдинг зі штаб-квартирою в Києві. Основна діяльність Компанії включає вирощування зернових та олійних культур (561 тис. тонн, але експорт – 808 тис. тонн), виробництво цукру (380 тис. тонн) з цукрових буряків(2538 тис. тонн) та переробку цукрової тростини-сирцю, подрібнення сої, виробництво молока (119 тис. тонн, продаж сирого молока – 114 тис. тонн, з яких 97% екстра-класу), а також послуги зі зберігання та обробки сільськогосподарських культур. Кожен п'ятий кг вітчизняного цукру виробляє Астарта. Один з найбільших переробників сої(226 тис. тонн, з них власна – 168 тис. тонн) та виробник промислового молока №1 в Україні. Дивіденди становлять 0,5 євро на акцію. Рентабельність EBITDA 26% (2023 р.: 23%). Частка експорту склала 66% (2023 р.: 53%) у загальній виручці. З фінансової точки зору, Астарта продемонструвала хороші результати з доходом у розмірі 612 млн євро (валовий прибуток – 236 млн євро) та перерахувала 2,3 млрд грн. (52 млн євро по курсу 44, 23 грн) прямих та непрямих податків і зборів в Україні. Загальний внесок Компанії у вигляді

зарплати, оплати праці та додаткових фінансових стимулів склав 68 млн євро (у середньому зарплата одного співробітника 36 тис. грн. на місяць). У 2024 р. Астарта виплатила акціонерам 3,4 млн євро відсотків за кредитами та понад 12 млн євро дивідендів (на 25 млн акцій).

З моменту свого заснування (1993 р.) Компанія зарекомендувала себе як надійний та порядний партнер і постачальник, який дотримується найкращих міжнародних стандартів якості, інновацій та сталого розвитку. Чесність, прозорість та сильний людський капітал також є серед ключових пріоритетів Астарті. Компанія має національну присутність: земельний банк обсягом 214 тис. га (ореновано у 54 тис. індивідуальних землевласників), 28 тис. голів ВРХ, п'ять цукрових заводів, персонал налічує 6939 співробітників (2246 осіб – жінки), які працюють на виробничих та складських потужностях у семи регіонах. Водночас 630 співробітників приєдналися до ЗСУ, а 66 – загинули в бою чи зникли безвісти. Їхня відданість і досвід гарантують успіх Астарті. Компанія встановила стабільні довгострокові ділові відносини з лідерами української харчової, переробної, кондитерської та роздрібно-промисловості. Через міжнародних сільськогосподарських трейдерів $\frac{2}{3}$ її продукції була експортована до 53 країн світу у 2024 р. [5, с. 1–9].

Диверсифікована бізнес-модель Астарті дозволяє виробляти різні продукти та послуги, такі як зернові та олійні культури, цукор, соєва олія та шрот, молоко, жива худоба, послуги зі зберігання та обробки, які генерують різноманітні результати, безпосередньо надаючи користь клієнтам необхідними інгредієнтами, а економіці – робочими місцями та експортом. Внутрішньо Компанія отримує прибуток, підтримує співробітників та сприяє їх зростанню. Опосередковано, зацікавлені сторони, такі як фермери, роздрібні торговці та навколишнє середовище, відчувають позитивний вплив завдяки чесним партнерським відносинам, ефективним ланцюгам поставок та сталим практикам. Ця багатогранна бізнес-модель сприяє успіху Компанії, одночасно підтримуючи різні групи в громаді та економіці загалом.

Компанія визначила економічну діяльність, що була кваліфікована як

екологічно стійка (стала), оскільки вона відповідає меті пом'якшення наслідків зміни клімату на території, де вона проводить свою діяльність.

Універсальне управління ризиками. Астарт підходить до управління ризиками як до структурованого процесу виявлення, оцінки, моніторингу та пом'якшення потенційних ризиків. Основною метою є досягнення оптимального балансу між зростанням бізнесу та ризиками щодо забезпечення сталого і обґрунтованого прийняття рішень.

Ключові компоненти процесу управління ризиками: а) *Ідентифікація*. Процеси для усунення негативних наслідків та канали для громад, що зазнали впливу, для висловлення занепокоєння; б) *Аналіз та Оцінка*. Компанія оцінює характер ризиків, які можуть суттєво вплинути на її здатність досягти своїх цілей, включаючи ризик та ступінь впливу на бізнес; в) *Контроль і Моніторинг*. Контроль і моніторинг проводяться на всіх рівнях з боку власників ризиків в рамках операційного процесу; г) *Комунікація та Консультації*. Сприяння своєчасній та точній інформації, обмін інформацією для інформування зацікавлених сторін про відповідні ризики та заходи їх пом'якшення.

Система управління ризиками Компанії побудована на основі моделі трьох ліній захисту, що забезпечує надійний та системний підхід до виявлення, оцінки, контролю та моніторингу ризиків на всіх рівнях. Неспровокована війна РФ поставила Компанію перед необхідністю забезпечити дотримання трьох ключових вимог щодо сталого розвитку в сучасних умовах: *неухильно зміцнювати економічну стійкість, постійно підтримувати соціальну відповідальність і обов'язково враховувати екологічні чинники, проблеми і ризики.*

Система управління ризиками в Астарті. *Управління операційними ризиками (перша лінія)*. Щоденне управління ризиками. Операційні менеджери відповідають за виявлення, оцінку та пом'якшення ризиків у рамках своїх відповідних функцій.

Контроль ризиків та дотримання вимог (друга лінія). Визначення та

інтеграція правових та регуляторних вимог і схильності Компанії до ризику у внутрішній політиці та усіх виробничих процедурах. Підтримує та контролює заходи з контролю ризиків, що впроваджуються операційними менеджерами, та забезпечує відповідність прийняття ризику прийнятому стратегічному плануванню. Цю функцію виконують спеціально створені внутрішні комітети та відповідні відділи або призначені особи, які забезпечують нагляд та керівництво для вдосконалення системи управління ризиками.

Внутрішній аудит (третя лінія). Забезпечує самостійність, запевнення правління і вищого керівництва стосовно оцінки ефективності першої і другої ліній. Це об'єктивно оцінює ризик практики управління, забезпечення їх адекватності та ефективності [5, с. 35].

Такий структурований підхід посилює позитивний ефект від управління ризиками, підвищує підзвітність і гарантує проактивне управління ризиками в рамках всієї організації. Компанія виділяє дві групи ризиків: стратегічні та операційні (табл. 1).

Аналіз структури ризиків і супутніх проблем свідчить про те, що в процеси управління та заходи щодо пом'якшення впливу (моніторинг та упередження і нейтралізація негативних наслідків) включено дуже великий їх перелік і це достатньо переконливо та повно охоплює виробничі, управлінські, технічні, правові, екологічні, соціальні, фінансові, логістичні, трудові та інші аспекти діяльності Компанії. Згідно національного стандарту України «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» встановлено, що «аналізування ризику передбачає розглядання джерел і причин ризиків, їхніх наслідків та ймовірностей виникнення цих наслідків... Подія може мати багато наслідків і може впливати на багато цілей...» [6, с. 6].

Таблиця 1

Основні ризики і проблеми та пом'якшуючі фактори різнопланової діяльності агрохолдингу АСТАРТА у 2024 р.
[5, с. 36–39]

Ризики	Опис та можливий вплив	Пом'якшуючі фактори
1	2	3
Стратегічні ризики		
Геополітичні (військові дії)	о Негативні наслідки військових дій (застосування зброї масового знищення, порушення логістичних ланцюгів, фізична втрата активів, мобілізація, обмеження на поїздки, втрата персоналу, включаючи жертви, порушення логістики, комерційні обмеження на експорт, втрата доступу до критично важливих товарів, переривання бізнес-процесів, що залежать від зв'язку та Інтернету)	- о Підготовка Планування безперервності бізнесу (ПББ). Страхування активів. Переміщення активів. - о Створення нових логістичних маршрутів, пошук нових підрядників. - о Організація дистанційної роботи для офісних співробітників, включаючи забезпечення всім необхідним обладнанням, матеріалами та технологіями. Резервування призовників. - о Формування кадрового резерву.
ESG*	- о Вплив на репутацію, безперервність бізнесу, фінансовий вплив на Астарту, вплив на навколишнє середовище та зміну клімату. - о Додаткові витрати Компанії (включаючи витрати на виконання нормативних вимог ESG), співпраця з компаніями, що дотримуються принципів сталого розвитку. - о Стратегія та рішення Астарту впливають на довкілля, громади, персонал, акціонерів, керівництво та інші зацікавлені сторони.	о Відповідність системи управління та стратегії найкращим практикам і міжнародним та національним нормативним вимогам, своєчасні та ефективні управлінські рішення, підтримка громад, благодійні проекти, соціальні заходи, проведення діяльності відповідно до екологічних стандартів, впровадження сталих закупівель.
Операційні ризики		
Втрата земельного банку	о Нездатність зберегти земельний банк призведе до негативних наслідків для подальшого розвитку Астарту як сільськогосподарської компанії	- о Моніторинг та аналіз конкурентів. - о Мотиваційні програми та їх контроль. - о Постійна робота із землевласниками та громадами. Збільшення частки довгострокових договорів оренди землі. Моніторинг законодавства щодо механізмів та правил продажу землі.
Пандемії (COVID19, мавпяча віспа тощо)	о Наслідки пандемії можуть дезорганізувати діяльність Компанії.	- о Інтенсивна комунікаційна та освітня кампанія серед персоналу щодо ризиків, пов'язаних з пандемією, для сприяння її запобіганню. - о Пропаганда здорового способу життя серед працівників. - о Дистанційна робота, включаючи забезпечення всім необхідним обладнанням, матеріалами тощо. Пропаганда особистої гігієни та розповсюдження мийних та дезінфікуючих засобів для використання працівниками, а також для обладнання та місць загального користування.
Технічні/Технологічні	- о Несвоєчасне впровадження нових технологій, штучного інтелекту. - о Погіршення якості продукції може негативно вплинути на репутацію та стосунки з клієнтами та фінансові результати. - о Використання застарілої техніки може призвести до втрати продуктивності.	- о Інвестиції в інновації. - о Програми модернізації. - о Управління якістю та сертифікація. Внутрішні системи управління. - о Вдосконалення існуючих виробничих процесів та технологій, інвестиції в покращення якості продукції.

		o Рішення в галузі досліджень та розробок. o Застосування власних IT-рішень AgriChain**.
Державне регулювання та нагляд	o Зміни у фіскальних, податкових або інших нормативних актах, що застосовуються до діяльності Астарти. o Збільшення податкового навантаження. o Заборона експорту. Встановлення максимальних цін продажу.	o Дотримання та моніторинг регуляторного середовища. o Участь у галузевих асоціаціях та представництво інтересів Астарти.
Дотримання вимог	o Фінансові або репутаційні втрати, спричинені: • порушенням вимог санкцій; • порушенням вимог режиму воєнного стану; • конфліктом інтересів (контрагента та співробітників); • ризиками доброчесності (внутрішнє та зовнішнє шахрайство); • порушенням ділової етики та корпоративної культури. o Репутаційний ризик. Неналежні дії контрагентів, керівництва або співробітників. o Неефективне управління корупційними ризиками може зашкодити репутації Астарти та вплинути на фінансові результати.	o Дотримання відповідних процедур чинного законодавства, внутрішніх розпорядчих документів та локальних нормативних актів Астарти. o Нагляд співробітниками внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та підрозділу безпеки за операційними та функціональними підрозділами відповідно до нормативних актів України, внутрішніх розпорядчих документів та локальних нормативних актів Астарти. Підвищення обізнаності щодо внутрішньої комплаєнс-системи (відповідність будь-яким внутрішнім або зовнішнім нормам або вимогам). o Політика відкритої та проактивної комунікації. Покращення етичної поведінки співробітників. o Інвестиції в персонал. Створення та підтримка позитивної репутації (дотримання високих стандартів ділової поведінки, виконання етичних норм та принципів соціальної відповідальності, забезпечення прозорості та відкритості у своїй діяльності, створення та підтримка іміджу Астарти). o Навчання персоналу. o Постійний моніторинг інформаційного простору на наявність згадок про Астарту, швидке та ефективне реагування на негативні публікації та відгуки. Активна благодійна та соціальна діяльність. Співпраця зі ЗМІ та лідерами думок. o Дотримання вимог антикорупційної політики.
Фінансовий	o Ризик ліквідності. Невиконання фінансових зобов'язань своєчасно може негативно вплинути на фінансові результати та репутацію Астарти.	o Фінансова оцінка поточної діяльності та необхідна реакція на відхилення від встановлених цілей. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. o Довгострокове/середньострокове прогнозування та управління майбутніми грошовими потоками, наявність стресових сценаріїв, план дій у разі відхилень. Підтримка постійних кредитних лімітів, балансування витрат з фінансовими умовами. Моніторинг умов позашення кредитного портфеля та кovenantів (умови між сторонами), що впливають на зміни графіка.
	o Ризики процентних ставок. Зміни процентних ставок можуть вплинути на фінансові результати.	o Дотримання стратегії фінансування, спрямованої на управління ризиками процентних ставок. o Збалансоване залучення коштів за фіксованими та плаваючими процентними ставками. Аналіз прогнозованих змін ставок та врахування змін у прогнозованому грошовому потоці Астарти.
	o Валютні ризики.	o Збалансована стратегія продажів, яка забезпечує достатні надходження

	Коливання обмінного курсу української гривні можуть мати негативний вплив на бізнес.	іноземної валюти. o Листування щодо умов надходження експорту та купівлі іноземної валюти.
	o Ризик достовірності фінансової звітності	o Аудит фінансової звітності. Впровадження системи перевірки інформації. o Автоматизація звітності. Зміна системи планування ресурсів підприємства (ERP). o Ризик достовірності фінансової звітності
	o Бюджетний ризик	o Бюджетування для кількох сценаріїв. o Регулярні оновлення. Гнучкість бюджету, включаючи перегляд статей змінних витрат. o Контроль обізнаності співробітників щодо бюджетних показників. o Аналіз виконання бюджету. Розгляд причин відхилень та факторів відхилень, аналіз слабких місць бюджетного процесу.
Ціновий ризик закупівель/ продажів	o Волатильність світових цін на сировинні товари може вплинути на прибутковість. o Волатильність цін на сировину може вплинути на результати діяльності та прибутковість. o Ризики торговельної діяльності.	o Фіксація закупівельних та збутових цін. Подальша диверсифікація бізнесу. Збалансований портфель клієнтів. o Гнучка політика продажів. Постійний контроль торговельних позицій. o Стратегічне довгострокове співробітництво з постачальниками та диверсифікована база постачальників. Ресурсо- та енергозбереження. Контроль прибутковості торгівлі.
Контрагенти	o Невиконання фінансових зобов'язань Астартою або контрагентами може негативно вплинути на фінансове становище Компанії. Ризики втрати ПДВ. Ризики визнання Астарті ризикованою компанією Державною податковою службою.	o Регулярний аналіз, перевірка та моніторинг контрагентів та умов договорів. Побудова ефективного процесу обміну інформацією про контрагентів між підрозділами Астарті. Акредитація контрагентів.
Юридичні	o Збитки (фінансові, репутаційні), спричинені невиконанням договірних зобов'язань, порушенням законодавства, судовим позовом/рішенням, адміністративним штрафом тощо. o Невідповідність операцій чинному законодавству. o Невідповідність локальних нормативних актів вимогам чинного законодавства.	o Дотримання вимог чинного законодавства та внутрішніх політик: постійне оновлення та контроль. Виконання договірних зобов'язань підприємствами Астарті. o Моніторинг договірної бази та законодавчих вимог. o Ефективна та своєчасна взаємодія підрозділів з юридичним відділом у разі неможливості виконання договірних зобов'язань Компанії з метою мінімізації потенційних ризиків.
Фізичне втручання, втрата активів	o Стихійні лиха, пожежі, пограбування, шахрайство тощо.	o Страхування активів. o Моніторинг та контроль дій співробітників (функція внутрішньої безпеки, включаючи інформаційну безпеку). o Відеонагляд. o Забезпечення та дотримання пожежної безпеки
Логістика	o Логістичні проблеми можуть негативно вплинути на стосунки з клієнтами та порушити оптимальне функціонування бізнес-процесів.	o Власна мережа складів для зберігання та обробки зернових та олійних культур. o Власний транспортний парк. o Диверсифікація постачальників логістичних послуг.
ІТ та	o Втрата або витік інформації може негативно вплинути на фінансове становище та репутацію.	o Впровадження систем інформаційної безпеки та управління кіберризиками, планування безперервності бізнесу (BCP).

інформацій на безпеку		- о Системи хмарного зберігання даних, системи незалежних серверів та резервного копіювання. - о Дотримання вимог законодавства про захист персональних даних.
Людський капітал	о Дефіцит кваліфікованого персоналу, недостатня мотивація, ризик шахрайства та незаконних дій персоналу.	- о Професійні програми навчання та розвитку персоналу. - о Впровадження освітніх проектів для сприяння працевлаштуванню молоді в сільському господарстві. - о Стажування для студентів з перспективами працевлаштування. - о Удосконалення програм матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, створення кадрового резерву. Впровадження систем контролю за діями персоналу та внутрішнього контролю за незаконними діями персоналу (управління конфліктом інтересів, боротьбу з корупцією, шахрайство).
Екологічні аспекти	о Внаслідок зміни клімату, енергетичної політики, переходу на низьковуглецеві технології та суворих екологічних вимог Астарт може зіткнутися з вищими цінами на сировину та зниженням попиту на продукцію Компанії. Ризик викидів парникових газів (ПГ). Брак води може негативно вплинути на діяльність.	- о Професійне управління та використання передових технологій. Сучасні агрономічні рішення. - о Впровадження енергоефективних та низьковуглецевих технологій у виробничі процеси. Суворий контроль викидів ПГ та впровадження програм, спрямованих на їх скорочення. Удосконалення виробничих процесів, спрямованих на скорочення використання води.
Клімат	о Неприятливі погодні умови та зміни клімату можуть негативно впливати на персонал, врожай, тварин та безпосередньо впливати на виробничі витрати. Зміна клімату (Полтавська область стає більш посушливою).	- о Розташування бізнес-підрозділів у різних кліматичних зонах України забезпечує диверсифікацію географічних ризиків. - о Професійне управління та використання передових технологій. - о Сучасні агрономічні рішення, що враховують зміни клімату.
Соціальні	о Належні умови праці. Дискримінація. Проблеми охорони праці та безпеки праці. Вплив на громади.	- о Дотримання вимог трудового законодавства. - о Організація охорони праці та безпеки праці. Проекти підтримки громад та постійне спілкування щодо рівня задоволеності.
Корпоративне управління	- о Неефективне корпоративне управління. Низька кваліфікація середнього керівного складу. - о Недостатня прозорість та розкриття інформації. Нездатність управляти корупцією та конфліктом інтересів може зашкодити репутації та вплинути на фінансові результати. - о Недоліки або помилки в організації внутрішніх процесів, навмисні або ненавмисні дії співробітників чи інших осіб можуть негативно вплинути на фінансове становище Астарт.	- о Ефективний підбір персоналу та навчання. - о Зовнішній аудит та публічна звітність. - о Дотримання антикорупційної політики та нормативних актів щодо управління конфліктом інтересів. Розширення функцій внутрішнього аудиту. Ефективна система внутрішнього контролю. Чіткі та прозорі бізнес-процеси, нормативні акти та визначення відповідальних осіб.

***ESG** – акронім для позначення чинників, на основі яких складаються рейтинги та нефінансові оцінки підприємств, держави та інших організацій. Вони складаються з трьох елементів: **Е** — довкілля (від англ. **environment**), **С** — соціальна відповідальність (від англ. **social responsibility**) та **G** — управління (від англ. **governance**). Цей структурований підхід до виконання **ESG** посилює управління ризиками, підвищує підзвітність та забезпечує проактивне управління ризиками в організації.

**** Застосування власних ІТ-рішень AgriChain** : Компанія розробила власне інтегроване багатомодульне ІТ-програмне забезпечення під назвою AgriChain, яке спрямоване на покращення управління агробізнесом шляхом впровадження сучасних цифрових технологій у сільське господарство.

Зазначимо, що одні ризики носять короткочасний характер, але мають активний період локації супутніх проблем, а інші – тривалий і можуть бути локалізовані із залученням відповідних ресурсів та протягом достатньо тривалого часу. Але основне, що випливає з цього, включає постійний моніторинг ризиків і проблем та своєчасну і адекватну реакцію на них. Це дозволяє забезпечити сталий розвиток Компанії та виконання нею всіх своїх зобов'язань.

Астарта оцінила важливість та застосовність ключових напрямів сталого розвитку для свого бізнесу та зосередилася на тих аспектах, які вважаються суттєвими для Компанії та її основних зацікавлених сторін, а саме на напрямках, які можуть призвести до значного економічного, соціального чи екологічного впливу, або на тих, що суттєво впливають на сприйняття та рішення зацікавлених сторін.

Компанія також провела ідентифікацію та оцінку впливу, ризиків та можливостей відповідно до вимог ESRS (Європейські стандарти звітності про сталий розвиток). Стратегія Астарти базується на її вертикально інтегрований та диверсифікований бізнес-моделі. Вона діє як зв'язкова лінія, пов'язуючи свою діяльність та ресурси зі створенням цінності для всіх зацікавлених сторін та формуючи стійку та сталу екологічну систему. Такий безпрограшний підхід сприяє довгостроковому успіху, забезпечуючи процвітання Компанії, позитивний внесок у громади та середовище, в якому вона працює.

Список використаних джерел

1. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. (2025). URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya> (дата звернення: 06.05.2025)
2. Зміна клімату в Україні та світі: причини, наслідки та рішення для протидії. (2025). URL: https://ecoaction.org.ua/zmina-klimatu-ua-ta-svit.html?gad_source=1&gad_campaignid=15313675422&gbraid=0AAAAACVR_NSYc1BVGHDFvYb1skM-u6nin&gclid=Cj0KCQjwrPHABhCIARIsAFW2XBMfftR36FSHaIjoyIoK5oFNsK

7-6Nd-tYldXdTKxy4p99_1A4HCb4gaAuqSEALw_wcB#3 (дата звернення: 06.05.2025)

3. Війна і клімат: як російське вторгнення в Україну генерує викиди на рівні чотирьох європейських країн. (2025). URL: <https://ecoaction.org.ua/vijna-i-klimat-ros-vtorhnennia-heneruie-vykydy.html> (дата звернення: 06.05.2025)

4. Impact of the war on agricultural enterprises – Findings of a nationwide survey of agricultural enterprises with land up to 250 hectares, January–February 2023. (2023). URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/impact-war-agricultural-enterprises-findings-nationwide-survey-agricultural-enterprises-land-250-hectares-january-february-2023> (дата звернення: 06.05.2025)

5. ASTARTA Holding PLC: Annual report 2024. Kyiv, 2025, 243 p. (2025). URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf/> (дата звернення: 06.05.2025)

6. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT). Київ: Міністерство економічного розвитку України, 2015. 80 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=66723 (дата звернення: 06.05.2025)

КУЛАКОВСЬКА Т. А.

д. е. н., професор,
завідувач кафедри економіки промисловості

ПОЛУХ В. М.

аспірант другого року навчання
Одеський національний технологічний університет

НАСЛІДКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Трансформація соціально-економічних процесів в Україні на сучасному етапі є складним і багатограним процесом, що охоплює різні аспекти життя країни. Вона включає в себе зміни в економічній структурі, розвиток нових технологій, реформування державних інститутів, а також соціальні зміни, пов'язані з покращенням якості життя населення.

Одним із ключових напрямів трансформації є впровадження європейських стандартів у різних сферах, таких як бізнес, освіта та охорона здоров'я. Це передбачає модернізацію інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу, а також залучення іноземних інвестицій.

Крім того, важливим аспектом є соціальна справедливість і забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Це включає в себе боротьбу з корупцією, покращення доступу до освіти та медичних послуг, а також підтримку вразливих груп населення.

Трансформація соціально-економічних процесів в Україні в умовах війни та глобальної нестабільності має значний вплив на економічну безпеку країни. За даними Світового банку, у 2022 році ВВП України скоротився приблизно на 30 % через військові дії та економічні труднощі. Це свідчить про серйозний удар по економіці, що вплинув на всі сектори.

Згідно з даними Державної служби статистики України, рівень безробіття зріс до 25 % у 2022 році, що є значним збільшенням у порівнянні з 9 % у 2021 році. Це свідчить про втрату робочих місць та зменшення доходів населення. Інфляція в Україні досягла рекордних рівнів, перевищуючи 20 % у 2022 році. Це викликано зростанням цін на енергоносії, продовольство та інші товари, що негативно вплинуло на купівельну спроможність населення.

Згідно з даними Національного банку України, обсяги прямих іноземних інвестицій у 2022 році зменшилися на 70 % у порівнянні з попередніми роками. Це свідчить про зниження довіри інвесторів до української економіки в умовах війни.

Уряд України збільшив соціальні витрати на підтримку населення, що постраждало від війни. Наприклад, витрати на соціальну допомогу зросли на 50 % у 2022 році, щоб забезпечити базові потреби громадян.

Ці дані підкреслюють, як війна та глобальна нестабільність впливають на соціально-економічні процеси в Україні, створюючи виклики для економічної безпеки країни.

Трансформація соціально-економічних процесів в Україні, особливо в умовах війни та глобальної нестабільності, має глибокі наслідки для економічної безпеки. Основними аспектами цих наслідків є:

1. соціальні загрози та дестабілізація [1];
2. економічні виклики та структурні проблеми [2];

3. глобальні виклики та інтеграційні ризики [3];
4. економічна злочинність та тіньова економіка [4].

Соціальні загрози пов'язані з руйнуванням соціальної бази, занепадом трудового потенціалу, розладом науково-технічного потенціалу, масовим збідненням населення тощо.

В таблиці 1 наведені прояви та наслідки певних категорій соціальних загроз.

Таблиця 1

Систематизація соціальних загроз для України

Категорія загроз	Прояви / Приклади	Наслідки
1. Демографічна криза	- Еміграція - Зниження народжуваності - Висока смертність - Внутрішнє переміщення населення	- Старіння нації - Втрата трудового ресурсу - Соціальна дезінтеграція
2. Охорона здоров'я	- Недофінансування медзакладів - Брак кадрів - Погіршення здоров'я населення	- Підвищена смертність - Зростання хронічних і психічних хвороб
3. Освітня деградація	- Нерівність доступу до освіти - Відтік молоді та науковців - Погіршення якості знань	- Освітня нерівність - Зниження інтелектуального капіталу
4. Бідність і нерівність	- Низькі доходи - Витрати на базові потреби - Обмежений доступ до соціальних послуг	- Маргіналізація - Соціальна напруга - Поляризація суспільства
5. Криміналізація	- Злочинність - Насильство - Алкоголізм, наркоманія	- Зниження громадської безпеки - Втрата довіри до правової системи
6. Інститут сім'ї	- Розлучення - Неповні сім'ї - Психологічні травми у дітей	- Дестабілізація виховання - Погіршення соціалізації дітей

Джерело: [1].

Соціальні загрози – це явища й процеси, що негативно впливають на цілісність та стабільність суспільства, обмежують можливості особистості, послаблюють родину як інституцію та руйнують основу для сталого розвитку держави. В Україні ці загрози значно загострились внаслідок війни, глибокої економічної кризи, політичної нестабільності та соціальної нерівності.

Одним із найсерйозніших проявів соціальної нестабільності є демографічна криза. Вона виражається у швидкому скороченні чисельності

населення, зумовленому масовою еміграцією, зниженням народжуваності та зростанням смертності, особливо серед чоловіків і людей похилого віку. Вимушене переміщення мільйонів українців у межах країни та за її межі призвело до розриву соціальних зв'язків і ослаблення локальних громад.

Охорона здоров'я також зазнала відчутного погіршення. Системне недофінансування, особливо в сільських районах і прифронтових зонах, призвело до обмеженого доступу населення до якісної медичної допомоги. Паралельно з цим зростає захворюваність: поширюються психічні розлади, серцево-судинні та онкологічні хвороби, що часто пов'язані з хронічним стресом, поганим харчуванням і відсутністю профілактичної медицини.

Освіта, як один із ключових чинників соціального розвитку, також опинилася під загрозою. Дистанційне навчання, спричинене пандемією та воєнними умовами, поглибило цифрову нерівність між міськими та сільськими учнями. Водночас спостерігається відтік наукового потенціалу: студенти, викладачі та дослідники виїжджають за кордон, а фінансування науки скорочується.

Загальне зниження якості життя виявляється у стрімкому зростанні бідності. Більшість домогосподарств змушені витрачати левову частку доходів лише на продукти харчування, що звужує можливості для культурного розвитку, освіти, відпочинку. Порушення в системах соціального забезпечення, таких як субсидії та пенсії, посилюють відчуття соціальної несправедливості серед громадян.

Наростання девіантної поведінки – ще один наслідок соціальної дестабілізації. У депресивних регіонах спостерігається поширення насильства, алкоголізму, наркоманії. Це сприяє зростанню недовіри до держави, формуванню протестних настроїв і радикалізації частини населення.

Серйозних змін зазнав також інститут сім'ї. Кількість розлучень зростає, багато сімей залишаються неповними через мобілізацію або втрату годувальника. Діти в таких умовах часто переживають психоемоційні

травми, пов'язані з війною, переселенням, втратою близьких. Це створює довготривалі наслідки для соціалізації майбутніх поколінь.

Трансформація соціально-економічних процесів в Україні відображається в економічних викликах та структурних проблемах. Основні виклики, пов'язані зі скороченням внутрішнього попиту через зниження доходів домогосподарств та втрату роботи; деіндустріалізацією економіки (особливо у східних та південних регіонах); залежністю від зовнішньої допомоги та імпорту; дефіцитом інвестицій (із-за високих ризиків ведення бізнесу України для інвесторів); проблемами в аграрному секторі (зниження врожайності через бойові дії та зміни клімату) та бюджетною нестабільністю.

Ці фактори підкреслюють складність соціально-економічних процесів в Україні в умовах війни та глобальної нестабільності, що вимагає термінових і комплексних рішень для забезпечення економічної безпеки.

В таблиці 2 наведені прояви та наслідки певних категорій економічних викликів та структурних проблем України.

Таблиця 2

Систематизація економічних викликів та структурних проблем України

Категорія проблеми	Прояви / Приклади	Наслідки
1. Внутрішній попит	- Зниження купівельної спроможності - Занепад малого бізнесу	- Згортання виробництва - Зростання безробіття
2. Деіндустріалізація	- Закриття заводів - Відсутність модернізації	- Втрата промислового потенціалу - Технологічна відсталість
3. Імпортозалежність	- Закупівля критичних ресурсів з-за кордону - Експорт сировини	- Торговий дисбаланс - Зниження економічного суверенітету
4. Інвестиційна криза	- Нестабільне середовище - Відсутність гарантій	- Відсутність нових виробництв - Зростання відтоку капіталу
5. Сільське господарство	- Втрата посівних площ - Порушення логістики	- Зниження продовольчої безпеки - Експортні втрати
6. Бюджетна нестабільність	- Дефіцит бюджету - Залежність від зовнішніх запозичень	- Зріст державного боргу - Обмеження фінансування соціальної сфери

Джерело: [2].

Інтеграція в глобальний економічний простір трансформує структуру викликів та загроз економічній безпеці. Зростає неспроможність протистояти глобалізаційним загрозам.

Україна змушена функціонувати у глобальному економічному середовищі, де основними конкурентами виступають розвинені країни з високотехнологічними галузями та стабільними інституціями. Вітчизняна економіка, яка перебуває в стані реформування і структурної слабкості, стикається з серйозними викликами у боротьбі за ринки. Відкритість національного ринку створює додаткові ризики витіснення місцевого виробника через неконкурентоспроможність у багатьох сферах.

Фінансова підтримка від Міжнародного валютного фонду, Світового банку та інших міжнародних інституцій супроводжується жорсткими умовами щодо бюджетної дисципліни, пенсійної та тарифної політики, скорочення соціальних витрат. Хоча така співпраця є джерелом зовнішніх ресурсів, вона водночас може обмежувати гнучкість внутрішньої економічної політики й посилювати залежність від рішень зовнішніх партнерів.

Світ стрімко переходить до цифрової економіки, але в Україні процес цифровізації є фрагментарним і нерівномірним. Відсутність сучасної інфраструктури, цифрова нерівність між регіонами, нестача ІТ-фахівців та інвестицій у цифрові технології ставлять Україну перед загрозою цифрового відставання. Це може призвести до втрати глобальної конкурентоспроможності та зростання внутрішньої соціальної нерівності.

Україна зобов'язана адаптувати свою енергетичну та екологічну політику до вимог Європейського Союзу, зокрема в межах Європейського зеленого курсу. Недостатній розвиток відновлюваної енергетики, застарілі технології, енергозалежність і відсутність системної державної стратегії у цій сфері створюють потенційні ризики для національної енергетичної безпеки та стійкості до змін клімату.

Поступова інтеграція до ЄС передбачає масштабне впровадження

європейських стандартів, які охоплюють практично всі сектори економіки: від промисловості до освіти. Для українських підприємств це означає додаткові витрати на модернізацію, сертифікацію, навчання персоналу та адаптацію до нових регуляцій. Держава також стикається з викликом інституційної реформи, що вимагає ресурсів і управлінських зусиль.

Масова трудова міграція до Європи, посилена війною та економічною кризою, спричиняє зменшення трудових ресурсів, особливо у кваліфікованому секторі. Відтік молоді та фахівців призводить до кадрового дефіциту, падіння темпів інноваційного розвитку та загострення демографічної кризи. Україна поступово втрачає свій людський капітал, що є критично важливим для довгострокового розвитку.

В таблиці 3 наведені прояви та наслідки глобальних викликів та інтеграційних ризиків для України.

Таблиця 3

Систематизація глобальних викликів та інтеграційних ризиків для України

Категорія викликів	Прояви / Приклади	Наслідки
1. Глобалізація	- Конкуренція з іноземними компаніями - Відкритість ринку	- Витіснення місцевого виробника - Зниження внутрішнього виробництва
2. Міжнародні зобов'язання	- Умови МВФ та інших фінансових інституцій	- Бюджетні обмеження - Ризик втрати економічної автономії
3. Цифрова трансформація	- Низький рівень цифровізації - Відтік IT-фахівців	- Технологічна відсталість - Зменшення конкурентоспроможності
4. Екологічна трансформація	- Вимоги ЄС щодо скорочення викидів - Енергетична залежність	- Зростання витрат на екологічні адаптації - Загроза енергетичної нестабільності
5. Євроінтеграція	- Потреба гармонізації стандартів - Регуляторні виклики	- Зростання витрат для бізнесу - Складність адаптації інституцій
6. Міграція та трудові ресурси	- Відтік фахівців - Виїзд молоді	- Дефіцит кадрів - Зменшення економічної активності

Джерело: [3].

Економічна злочинність та тіньова економіка в Україні є одним із

найбільших викликів для її фінансової стабільності, соціальної справедливості та довіри до держави. За оцінками експертів, від 30% до 50% економічної активності країни відбувається поза офіційним обліком. Найбільш тінізованими сферами залишаються торгівля, аграрний сектор, будівництво, обіг готівки та ринок праці, зокрема через нелегальне працевлаштування.

Корупція у публічному секторі є системною проблемою, яка пронизує як центральні, так і місцеві органи влади. Хабарництво, зловживання службовим становищем, непрозоре використання бюджетних коштів – усе це призводить до втрати легітимності державних інституцій, зниження інвестиційної привабливості країни та підриву віри громадян у справедливість і правопорядок.

Окрему загрозу становлять контрабанда й ухилення від оподаткування. Масове переміщення товарів через кордон без належного митного оформлення, використання фіктивних підприємств і тіньових схем мінімізації податкових зобов'язань шкодить національному виробнику, призводить до фінансових втрат бюджету та посилює нерівність умов ведення бізнесу.

Ці явища мають прямий негативний вплив на макроекономічну стабільність. Зменшення надходжень до державного бюджету ускладнює фінансування ключових сфер – освіти, медицини, оборони. Як наслідок, уряд змушений збільшувати обсяг державного боргу, що зменшує фінансову незалежність країни та підвищує ризики дефолту.

Також тіньова економіка створює серйозні бар'єри для розвитку легального бізнесу. Компанії, які працюють офіційно, опиняються в нерівних конкурентних умовах порівняно з тими, хто ухиляється від податків. Це знижує мотивацію підприємців до прозорої діяльності, а зовнішні інвестори часто уникають вкладень в українську економіку через високі ризики шахрайства й відсутність правової захищеності.

Нарешті, тінізація економіки має деструктивний вплив на соціальну

справедливість. У той час як нелегальні доходи залишаються поза оподаткуванням, добросовісні платники податків змушені компенсувати втрати бюджету. Це підриває довіру до податкової системи та створює умови, в яких навіть законослухняні громадяни втрачають стимул дотримуватись правил.

В таблиці 4 наведені прояви та наслідки посилення економічної злочинності та збільшення тіньової економіки.

Таблиця 4

Систематизація проблем економічної злочинності та тіньової економіки

Категорія проблеми	Прояви / Приклади	Наслідки
1. Тіньова економіка	- Готівкові розрахунки без обліку - «сіра» зайнятість - Неповне декларування доходів	- Втрати бюджету - Високе податкове навантаження на легальний бізнес
2. Корупція	- Хабарництво - Завищення вартості держзакупівель - Протекціонізм	- Падіння довіри до влади - Уповільнення реформ
3. Контрабанда і податкова злочинність	- Нелегальний імпорт - Ухилення від ПДВ і мит - «Конвертаційні центри»	- Торговий дисбаланс - Посилення тіньових фінансових потоків
4. Макроекономічна нестабільність	- Зниження податкових надходжень - Неофіційні грошові потоки	- Бюджетний дефіцит - Державні запозичення
5. Відсутність конкурентності	- Демпінг з боку нелегальних компаній	- Згортання малого бізнесу - Зниження інвестиційної привабливості
6. Соціальна несправедливість	- Нерівне податкове навантаження - Відсутність соціального страхування у «тіні»	- Деградація системи соціального забезпечення - Підлив податкової культури

Джерело: [4].

Враховуючи вищенаведене, можна окреслити ряд рекомендацій для зміцнення економічної безпеки.

Розширення внутрішнього ринку сприятиме розвитку національних економічних програм на підтримку внутрішнього попиту.

Підвищення ефективності аграрного сектору через зменшення негативного впливу криз на агровиробництво для забезпечення продовольчої

безпеки.

Боротьба з економічною злочинністю передбачає розробку заходів для зменшення тіньового сектору та підвищення прозорості економіки.

Список використаних джерел

1. Розвиток соціальних та економічних процесів України. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/12528/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.05.2025)
2. Данкевич А., Стоянова-Коваль С., Польова О., Лось З., Бурдейна Н., Казак О. Стан економічної безпеки та напрями відновлення соціально-економічного розвитку й продовольчої безпеки в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Т.2, № 55. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4170?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.05.2025)
3. Dudka Yu. Economic security in the era of globalization (socio-economic research based on the research center of mediastar). URL: https://www.researchgate.net/publication/375921201_economic_security_in_the_era_of_globalization_socio-economic_research_based_on_the_research_center_of_mediastar (дата звернення: 08.05.2025)
4. Дикий А. Діагностика соціально-економічних наслідків економічної злочинності, що визначають симптоми проблеми гарантування економічної безпеки. *Економічний простір*. 2022. №178. С. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-16>.

КУПРІНА Н. М.

д. е. н., професор, професор кафедри обліку та аудиту
Одеський національний технологічний університет;
старший науковий співробітник

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

БАРАНЮК Х. О.

PhD, доцент, доцент кафедри обліку та аудиту
Одеський національний технологічний університет

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ТА ПРАКТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКСПОРТНО ОРІЄНТОВАНИХ ГАЛУЗЕЙ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ: АСПЕКТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА УПРАВЛІННЯ

Агропромислове виробництво в Україні не можливе без ефективного функціонування її суб'єктів, розвинутої сировинної бази, торгівельної та

логістичної мережі, забезпечення сучасним обладнанням та технологіями тощо, які забезпечують систему агропромислового комплексу України. Наше попереднє дослідження підтвердило [1], що завдання пошуку напрямів та інструментів забезпечення функціонування і розвитку діяльності суб'єктів агропромислового бізнесу в Україні під час війни з Російською федерацією, які мають особливе значення в сучасних умовах агресивних факторів зміни їх зовнішнього середовища – забезпечення економічної та продовольчої безпеки країни й потребують досліджень. Особливою проблемою в сучасних умовах для таких суб'єктів є не тільки забезпечення їх ресурсами – обладнанням, виробничими запасами та обслуговуванням технологічних процесів виробництва та реалізації продукції повного циклу, але й кадрове забезпечення – персоналом для здійснення такої діяльності, що є критичним в умовах чотирьох років військових дій.

Вирішення такої проблеми, на нашу думку, можливо за рахунок швидкої підготовки кадрів для суб'єктів агропродовольчого бізнесу Одеської області в ЗВО (на прикладі ОНТУ) на основі отримання професійних компетенцій зі всіх спеціальностей, які забезпечують його функціонування. Так, результатом проходження міжнародного стажування на тему «Фандрейзинг та організація проєктної діяльності в закладах освіти: європейський досвід» (Україна – Польща, з 02.11.2024 р. по 08.12.2024 р.) було обґрунтування та розробка проєкту викладачами кафедр економіки промисловості, обліку та аудиту, філософії і права ОНТУ «Забезпечення економічної безпеки функціонування експортно орієнтованих галузей» та першої його складової з запропонованих трьох частин.

1. Підготовка кваліфікованих кадрів зі спеціальними компетентностями для експортно орієнтованих галузей агропромислового виробництва в Україні.

2. Розвиток експортно орієнтованих галузей агропромислового виробництва в Україні.

3. Забезпечення логістики діяльності експортно орієнтованих галузей

агропромислового виробництва в Україні та їхньої зовнішньоекономічної діяльності.

Ефективна реалізація будь-якого проєкту потребує науково-методичного та практичного його обґрунтування. Так, наше попереднє дослідження підтвердило [2], що підготовка фахівців в Україні в ЗВО потребує пошуку нових інструментів для ефективного навчання та забезпечення якості освітньої діяльності, підготовки високо кваліфікованих фахівців для будь-якої галузі країни та національної економіки, наукового обґрунтування, застосування методичного інструментарію здійснення такої якісної підготовки, врахування сучасного зарубіжний досвіду.

Аналіз показав [2], що посилення запитів на ринку праці, якісна трансформація системи освіти в Україні, соціально-економічна ситуація на ринку праці потребує розвитку актуальних компетенцій, що базуються на комплексному підході для підготовки фахівців та здійснення якісної освітньої діяльності ЗВО. Нами було проведено дослідження наукових та практичних публікацій вчених і фахівців щодо сутності і врахування у здобувачів м'яких та твердих навичок, які є на сьогодні актуальними у підготовки сучасних й компетентних фахівців [3–5].

Наше дослідження підтвердило [2], що в останні роки спостерігається тенденція до зацікавленості бізнес-середовища та роботодавців саме на наявність та розвиток м'яких навичок у фахівців, що сприяє їх креативності, нестандартному мисленню та прийняттю рішень, особливо у сфері управління і адміністрування, проєктної діяльності або розробки нового продукту і технологій. На думку фахівців та роботодавців [4] відповідно до дослідження World Economic Forum, лише 15% професійних компетенцій формується за рахунок твердих навичок, а 85% – надають креативність, швидкість прийняття рішення та якість виконання функції, спроможність для трансформації й навчання саме м'які навички у фахівця. Проведено дослідження дозволило систематизувати (див табл. 1) та надати характеристику Топ-10 основних м'яких навичок, які виділено фахівцями на

World Economic Forum у 2015р., 2020р. та 2025 р. [4; 5], що, на нашу думку, необхідно враховувати для якісної підготовки фахівця в ЗВО та ефективної освітньої діяльності викладача.

Таблиця 1

Динаміка Топ-10 основних м'яких навичок для якісної підготовки фахівця в ЗВО та ефективної освітньої діяльності викладача

2015 р.	2020 р.	2025 р.
1. Вирішення складних проблем	1. Вирішення складних проблем	1. Аналітичне мислення
2. Координація з іншими	2. Критичне мислення	2. Гнучкість і стійкість
3. Управління персоналом	3. Креативність	3. Лідерство та соціальний вплив
4. Графічне мислення	4. Управління персоналом	4. Креативне мислення
5. Ведення переговорів	5. Координація з іншими	5. Мотивація та самоусвідомлення
6. Контроль якості	6. Емоційний інтелект	6. Технологічна грамотність
7. Орієнтація на сервіс	7. Судження та прийняття рішень	7. Емпатія та активне слухання
8. Судження та прийняття рішень	8. Орієнтація на обслуговування	8. Цікавість і здатність до навчання протягом життя
9. Активне слухання	9. Ведення переговорів	9. Управління талантами
10. Креативність	10. Когнітивна гнучкість	10. Орієнтація на сервіс та обслуговування клієнтів

Джерело: складено авторами за [4].

Аналіз даних таблиці 1 показав, що Топ-10 м'яких навичок для якісної характеристики фахівця не є постійними та мають специфіку змін за період 2015 –2020 –2025 роки. Якщо прослідкувати динаміку змін декількох м'яких навичок за період, що аналізується, бачимо певні результати.

1. Відсутні м'які навички:

– в 2020 р.: графічне мислення (є критичне мислення), контроль якості, активне слухання;

– в 2025: вирішення складних проблем, координація з іншими, управління персоналом, критичне мислення, ведення переговорів, судження та прийняття рішень.

2. Динаміка трансформацій м'яких навичок за 2015 –2020 –2025 роки:

– графічне мислення – критичне мислення – креативне мислення;

– орієнтація на сервіс – орієнтація на обслуговування – орієнтація на сервіс та обслуговування клієнтів;

- креативність – креативність– креативне мислення;
- управління персоналом – управління персоналом – управління талантами тощо.

Відповідно до дослідження World Economic Forum [4], саме такі навички мали набирати обертів до 2023 року [5].

1. Найшвидше зростає попит на технологічні навички (hard skills), а саме:

- штучний інтелект і великі дані;
- мережеві технології та кібербезпека;
- технологічна грамотність.

2. В категорія «Soft Skills» більш затребувані роботодавцями та бізнес-сферою будуть такі навички:

- креативне мислення;
- гнучкість і стійкість;
- цікавість і навчання протягом життя.

Проведене дослідження показало [2], що для якісної підготовки фахівця в сучасних умовах та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці й функціонування в бізнес-середовищі, не достатньо застосування лише «Hard Skills» «Soft Skills», тому нами, вперше була введена категорія «трикомпонентна освіта» 3К-Освіта (укр.), 3C-Education (english) для підготовки фахівця в ЗВО в Україні. 3К-Освіта – це новий інструмент для навчання і розвитку людини та працівника, базується на врахуванні трьох взаємопов'язаних для сучасного фахівця компонент: «Hard Skills» – тверди навички, «Soft Skills» – м'які навички, «Growth Mindset» – інструменту навчання і розвитку людини та фахівця або працівника (вперше запропоновано професором психології Стенфордського університету Керол Двек в книзі «Менталітет: Нова психологія успіху» [6]).

Нами досліджено «Growth mindset», як інструмент підготовки сучасного фахівця та розвитку людини, як особистості [2], та доведено, що

його застосування при підготовки фахівців в ЗВО України, крім твердих й м'яких навичок, в трикомпонентній освіті сприяє професійному розвитку та успіху, а також дозволить бути [6]:

1. Більш сприйнятливим до зворотного зв'язку: використовують його для самовдосконалення, а не як критику.
2. Швидше опанувати нові навички: бачать навчання як можливість, а не як обтяження.
3. Краще справляються з труднощами: не здаються перед обличчям перешкод, а шукають шляхи їх подолання.
4. Бути більш креативним та інноваційним: не боятися експериментувати та приймати ризики.
5. Краще працювати у команді: готові навчатися у колег та ділитися своїм досвідом.
6. Демонструвати більшу стійкість до стресу: сприймають стресові ситуації як можливості для розвитку.

Для визначення практичної необхідності підготовки кадрів для агропромислового бізнесу України та погашення їх дефіциту, нами було проведено відповідне дослідження.

1. Впливу війни на агробізнес України та основні проблеми його стану та розвитку: основі зміни за етапами військових дій, втрати ресурсів, виробничих потужностей та суб'єктів господарювання, а також можливості для функціонування бізнесу та експортної складової діяльності на основі статистичних даних на макро- та регіональному рівні [7].

2. Проведено стратегічний аналіз стану агропромислового бізнесу на регіональному рівні (в Одеської області) основі застосування інструментів стратегічного аналізу – запропонованого методичного підходу до оцінювання необхідності персистентної трансформації діяльності суб'єктів агропромислового виробництва в системі, що враховує повний цикл (від виробництва сировини до переробки та реалізації продукції), який відрізняється від існуючих новими складовими: чинниками, що впливають на

рівень довгострокової привабливості напряму діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного сегменту; сформованою шкалою оцінювання чинників для об'єкту дослідження; визначенням економічної трансформації АПК регіону та напрямів діяльності, як суб'єкта національної економіки, та напрямів її розвитку на основі методу McKinsey [1].

3. На основі побудованої матриці McKinsey, з точки зору привабливості та конкурентних позицій для суб'єктів агропромислового виробництва Одеської області отримано, що найбільш перспективними для розвитку діяльності та агропромислового виробництва та потребують швидкої підготовки фахівців напрями діяльності [1; 8]:

- виробництво рослинної олії та виноградних вин – найбільш перспективними для розвитку діяльності та потребують розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств для забезпечення агровиробництва якісною сировиною;

- вирощування зерна, плодів та ягід – рівень розвитку вище середнього з привабливості бізнесу. Але необхідно враховувати, що у вирощуванні зерна сільськогосподарські підприємства Одеської області займають досить сильну конкурентну позицію, на відміну вирощування плодів та ягід, де розвиток такої діяльності спостерігається на середньому рівні;

- переробка та консервування фруктів і овочів – спостерігається середній рівень конкурентоспроможності при високому рівні привабливості даного виду діяльності. Такі результати показників свідчать про доцільність вкладання інвестицій в такий вид діяльності та розвиток сільськогосподарських підприємств, які забезпечують таке агровиробництво сировиною.

Таким чином, наше дослідження підтвердило певні очікування.

1. Вирішення проблеми забезпечення фахівцями суб'єктів агропродовольчого бізнесу Одеської області, на нашу думку, можливо за рахунок швидкої підготовки кадрів в ЗВО (на прикладі ОНТУ) на основі

отримання професійних компетенцій зі всіх спеціальностей, які забезпечують його функціонування.

2. Підготовка кваліфікованих кадрів зі спеціальними компетентностями для експортно орієнтованих галузей агропромислового виробництва в Україні була реалізована на основі проходження міжнародного стажування на тему «Фандрейзинг та організація проєктної діяльності в закладах освіти: європейський досвід» (Україна – Польща, з 02.11.2024 р. по 08.12.2024р.) та обґрунтування й розробка проєкту викладачами кафедр економіки промисловості, обліку та аудиту, філософії і права ОНТУ «Забезпечення економічної безпеки функціонування експортно орієнтованих галузей».

3. Вперше була запропонована та введена категорія «трикомпонентна освіта» 3К-Освіта (укр.), 3C-Education (english) для підготовки фахівця в ЗВО в Україні, як новий інструмент для навчання і розвитку людини та працівника, базується на врахуванні трьох взаємопов'язаних для сучасного фахівця компонент: «Hard Skills» – тверди навички, «Soft Skills» – м'які навички, «Growth Mindset» – інструменту навчання і розвитку людини та фахівця або працівника на основі застосування зарубіжного досвіду в підготовці фахівців, їх професійної стресостійкості, можливості розвитку та кар'єрного зростання.

4. Застосування такого нового підходу «3К-Освіта» в підготовки здобувачів потребує подальше впровадження в освітній процес в ОНТУ, в тому числі з економічних спеціальностей, потребує наших подальших досліджень і розробки методичних підходів для його здійснення та забезпечення.

Список використаних джерел

1. Купріна Н. М. Сучасні інноваційні напрям та інструмент управління розвитком діяльності сільськогосподарських підприємств в системі АПК України. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. 2023 № 4 (96). С. 73–82. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1139> (дата звернення 30.04.2025)

2. Купріна Н. М. Трикомпонентна освіта як інструмент навчання та якісної підготовки фахівців в ЗВО. *Забезпечення якості вищої освіти: матеріали VII Всеукраїнської науково-методичної конференції (09-11 квітня 2025 р)*. Одеса: ОНТУ, 2025. С. 8–11. URL: <https://nmv.ontu.edu.ua/download/confer/mvnm2025.pdf> (дата звернення 30.04.2025)

3. Мукан Н., Істоміна К., Яремко Г., Миськів І. Тверді та м'які навички, які формують професійну компетентність фахівця з міжнародних відносин. URL: https://www.researchgate.net/publication/337281203_TVERDI_TA_MAKI_NAVI_CKI_AKI_FORMUUT_PROFESIJNU_KOMPETENTNIST_FAHIVCA_Z_MIZ_NARODNIH_VIDNOSIN (дата звернення 30.04.2025)

4. Future of Jobs Report 2025 // World Economic Forum. January 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (дата звернення 30.04.2025)

5. ТОП-10 навичок, які будуть актуальні у 2025–2030 роках: Електронний ресурс. URL: <https://www.education.ua/blog/49221/> (дата звернення 30.04.2025).

6. Тренінг – практичний семінар GROWTH MINDSET. URL: <https://bs.krok.edu.ua/news-storage/trening-growth-mindset/> (дата звернення 30.04.2025)

7. Агробізнес України у 2022/23 МР: інфографічний довідник. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2023.pdf (дата звернення 30.04.2025)

8. Купріна Н. М. Застосування стратегічного аналізу як інструменту системи управління діяльністю суб'єктів агропромислового виробництва // Цифрова трансформація економіки України: проблеми і пріоритети побудови стратегії конкурентних переваг: Матеріали наукового колоквиуму 8 травня 2024 року / кафедра економіки промисловості. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2024. С. 57–62. URL: <http://kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/materials/conferences/tezy-kolokvium-2024-05-08.pdf> (дата звернення 30.04.2025)

МУЗИКА П. М.

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та бізнесу в АПК імені Івана Поповича

ДЕРІНГ П. С.

студент

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

ПРОЄКТИ ЦИРКУЛЯЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ (НА ПРИКЛАДІ ФГ «КІЛЬГАНА І.С.»)

Фермерські господарства відіграють визначальну роль у забезпеченні

продовольчої безпеки в більшості країн Європи. Сучасні тенденції економічного розвитку в країнах ЄС характеризуються все більшою увагою до екологічної складової. Посилюється регуляторний вплив на суб'єкти господарювання із необхідністю впровадження проєктів, орієнтованих на підвищення ефективності використання ресурсів за принципами циркулярної економіки та орієнтованістю на бізнес-моделі із маловідходних технологій.

Багато фірм провідних держав світу, насамперед ЄС, вже підвищили ефективність діяльності та конкурентоспроможність завдяки успішному адаптуванню циркулярних бізнес-моделей [1, с.16].

Проєкти циркулярної економіки, як правило, передбачають створення додаткової цінності через використання рішень на основі інтелектуального капіталу.

Основний пріоритет приділяється зниженню негативного впливу на навколишнє середовище за рахунок сучасних методів виробництва із інноваційною складовою. Поглиблення європейської інтеграції України та орієнтованість на сучасну модель економічного розвитку навіть в умовах воєнного стану вимагає впровадження принципів виробництва, які в подальшому спростять доступ вітчизняної продукції сільського господарства до ринку ЄС.

Питання розвитку циркуляційної економіки в агропродовольчому підкомплексі та зменшення неефективного природокористування детально висвітлювалося у наукових працях О. Шубравської, К. Прокопенко, Л. Удови [2], В. Шебаніна, О. Маслака, Ю. Самойлик, М. Вернигори [3] та інших вітчизняних науковців.

Принципи циркуляційної економіки, які сформульовані експертами Всесвітнього економічного форуму, істотно спрощують розуміння впровадження підходів циркуляційної економіки підприємствами в національній економічній системі.

Стимулювання суб'єктів підприємницької діяльності до впровадження принципів циркулярної економіки у виробничі процеси передбачено

Стратегією розвитку Львівської області на період 2021–2027 років [4].

Фермерські господарства, як свідчить досвід країн ЄС, впроваджують інструменти циркулярної економіки через інвестиції в ресурсоефективні технології із інноваційною складовою у виробничі процеси, зокрема орієнтовані на зменшення вуглецевого сліду при виробництві основних видів сільськогосподарської продукції.

У Львівській області фермерські господарства традиційно залишаються важливими виробниками продукції сільського господарства, а логістична наближеність до ринку ЄС стимулює дотримуватися правил і вимог співтовариства, які необхідні для експорту продукції та відповідної диверсифікації джерел доходів.

Фермерське господарство Івана Кільгана є одним із перших, створених в 1990-х роках в Самбірському районі Львівської області. Попри непослідовність аграрних реформ в Україні, фермерське господарство Івана Кільгана розвивається та стало одним із провідних на регіональному рівні із впровадження принципів циркулярної економіки у виробництво. Власний біодизельний завод у фермерському господарстві Івана Кільгана та впровадження технологій ВДЕ для енергобезпечення елеваторного комплексу дозволяють зменшити вплив на навколишнє середовище та вуглецевий слід виробництва у гірському районі Львівської області. Провідний досвід відомого фермера-інноватора Самбірського району, який господарює на площі понад 1500 гектарів, дозволяє використовувати знання проєктів ЮНІДО з метою реалізації ресурсозберігючих проєктних ініціатив. Засади виробництва на циркуляційних бізнес-моделях в сільському господарстві дають змогу також позитивно впливати на екосистему гірського району Львівської області.

На думку авторів, провадження принципів циркулярної економіки у розвитку фермерських господарств дозволить підвищити ефективність виробництва, сприятиме розширенню впровадження цифрових рішень та дозволить залучати ресурси для розвитку господарств через інструменти

«зелених фінансів».

Список використаних джерел

1. Горбаль Н. І., Пліш І. В. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2021. Випуск 5 (1). С. 15–29. DOI: 10.23939/semi2021.01.015
2. Shubravska O., Prokopenko K., Udova L. Ecologically oriented agriculture in Ukraine : opportunities and risk of development. *Trakia Journal of Sciences*. Volume 17, № 2, 2019. Pp.150–157. URL: <http://tru.uni-sz.bg/tsj/Vol.17,%20Suppl.2,%202019/8.pdf> (дата звернення: 01.05.2025)
3. Самойлик Ю., Вернигора М. Стратегічні перспективи розвитку агропродовольчого сектору в умовах глобальної циркулярної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 378–385.
4. Стратегія розвитку Львівської області на період 2021–2027 років. URL: <http://ibh.asd.company/wp-content/uploads/2020/07/strategija-rozvytku-lvivshchyny-do-2027.pdf> (дата звернення: 01.05.2025)

НІКОЛЮК О. В.

д. е. н., професор,

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування

КРАВЧЕНКО Ю. І.

аспірант третього року навчання

Одеський національний технологічний університет

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Економічна безпека підприємств харчової промисловості є ключовим чинником стабільності функціонування та стратегічного розвитку галузі в умовах сучасних викликів глобалізації, економічної турбулентності та зростання внутрішніх ризиків. Одним з ефективних механізмів забезпечення стійкості підприємств виступає антикризове управління, яке передбачає своєчасну ідентифікацію загроз, попередження кризових ситуацій та мінімізацію їх наслідків.

Антикризове управління у сфері харчової промисловості передбачає формування цілісної системи заходів, спрямованих на раннє виявлення потенційних ризиків і загроз, що забезпечує проактивне реагування на

зовнішні й внутрішні дестабілізуючі фактори. У межах сучасного управлінського підходу ключове значення має розробка антикризових планів, які включають сценарне моделювання розвитку подій, механізми оперативного перерозподілу ресурсів, впровадження систем моніторингу та реагування. Застосування таких заходів сприяє зниженню тривалості кризових явищ, підтримці стабільності виробничих процесів і збереженню ділової репутації підприємства, що набуває особливої ваги в умовах високої ринкової конкуренції та зростаючих вимог споживачів.

Впровадження інструментів антикризового управління також забезпечує підвищення загальної адаптивності підприємств до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх викликів, що дозволяє оперативно коригувати управлінські стратегії, мінімізувати фінансові втрати та забезпечувати стабілізацію діяльності в короткостроковій перспективі. Одночасно це сприяє довгостроковому збереженню конкурентних переваг та стратегічних ресурсів. З огляду на особливу значущість харчової промисловості для продовольчої безпеки країни та охорони здоров'я населення, інтеграція систем антикризового управління в загальну управлінську архітектуру підприємств є необхідною умовою їх сталого розвитку.

Антикризове управління розглядається як сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на запобігання та подолання кризових станів. Цей процес охоплює ідентифікацію та оцінку ризиків, розробку сценаріїв розвитку кризових ситуацій, формування превентивних дій та стратегічне планування управлінських рішень у кризовий період. Як зазначають науковці [1, с. 120–126; 2, с. 96–115], ефективність антикризового управління безпосередньо залежить від швидкості виявлення проблем і оперативності реагування.

Підприємства харчової галузі характеризуються підвищеним ризиком виникнення криз у таких сферах, як якість продукції, дотримання регуляторних вимог, вплив зовнішньоекономічних чинників і рівень

ринкової конкуренції. У цьому контексті впровадження ефективних систем антикризового управління дозволяє підтримувати стабільність функціонування, забезпечити довіру споживачів та уникнути істотних економічних втрат.

Для забезпечення ефективності функціонування антикризової системи доцільно формувати комплекс заходів, що охоплюють як превентивні, так і коригувальні управлінські дії. Зокрема, йдеться про формування резервів фінансових ресурсів, впровадження регулярного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища, навчання персоналу механізмам реагування на кризові ситуації. Створення системи раннього попередження на основі показників діагностики кризових процесів дозволяє вчасно виявляти ознаки погіршення економічного стану та вживати відповідних заходів.

Сучасні підходи до антикризового управління передбачають його інтеграцію в загальну стратегію розвитку підприємства, що дозволяє сформувати системний і проактивний підхід до управління ризиками, підвищити адаптивність підприємств до змін у регуляторному та ринковому середовищі. Відтак, ефективне антикризове управління виступає не лише інструментом подолання криз, а й важливим чинником сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Розробка моделі антикризового управління підприємством харчової промисловості включає такі ключові етапи:

- діагностика стану підприємства: комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінка внутрішніх і зовнішніх ризиків;
- виявлення ознак та причин кризових явищ: прогнозування потенційних кризових ситуацій на ранніх стадіях;
- формування антикризових стратегій: розробка заходів з метою стабілізації діяльності, реструктуризації та модернізації виробництва;
- реалізація та моніторинг: впровадження розроблених заходів і контроль їх ефективності на основі зворотного зв'язку.

Застосування таких підходів сприяє формуванню ефективного

механізму управління, здатного не лише нейтралізувати наслідки кризових явищ, а й запобігати їх повторенню в майбутньому. В умовах високої конкуренції та жорстких регуляторних вимог інтеграція систем антикризового управління у практику підприємств харчової промисловості є необхідною умовою зміцнення їх економічної безпеки та підвищення рівня конкурентоспроможності [3, с. 29–36].

Комплексне застосування антикризових інструментів сприяє не лише пом'якшенню наслідків криз, а й підвищенню гнучкості підприємств до впливу зовнішнього середовища. Особливе значення має постійне вдосконалення методології антикризового управління, зокрема розробка нових інструментів діагностики, моделей управління ризиками та підходів до стратегічного планування. У цьому контексті важливою складовою виступає формування корпоративної культури, зорієнтованої на превентивне управління, прозорість і стратегічну відкритість.

Узагальнюючи, слід зазначити, що антикризове управління є важливою складовою системи забезпечення економічної безпеки підприємств харчової промисловості. Його ефективне впровадження забезпечує стійке функціонування підприємств в умовах економічної нестабільності, сприяє збереженню конкурентних позицій і створює основу для сталого розвитку галузі. З метою підвищення ефективності таких заходів доцільною є розробка стандартизованих моделей антикризового управління з урахуванням специфіки харчової промисловості, що сприятиме формуванню адаптивних механізмів реагування на виклики сучасного ринку.

Список використаних джерел

1. Коноваленко В. М. Стратегічне управління у системі забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія. Київ: Наукова думка, 2018. 240 с.
2. Мельничук В. О. Механізми антикризового управління у підприємствах харчової промисловості. Львів: ЛРІДУ, 2020. 150 с.
3. Шевченко О. П. Теоретико-методологічні основи забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка та управління*. 2021. № 7. С. 29–36.

ПАВЛОВ О. І.
д. е. н., професор, професор кафедри економіки промисловості

ПАВЛОВА І. О.
д. е. н., випускниця докторантури 2025 року

ПАВЛОВ О. І.- МОЛОДШИЙ
аспірант другого року навчання
Одеський національний технологічний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПРООБРАЗ ІНКЛЮЗИВНОГО СІЛЬСЬКО-МІСЬКОГО КОНТИНУУМУ ЯК НАУКОВА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

В процесі здійснення реформи децентралізації публічної влади та управління у українського народу з'явився шанс побудувати власне життя на інклюзивних засадах.

Із загальної кількості реально функціонуючих 119 районів та 1438 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), створених в Україні в ході реформи, третина підпадає під визначення сільсько-міських агломерацій.

ОТГ та райони України утворюють два рівні сільсько-міських агломерацій (рис. 1).

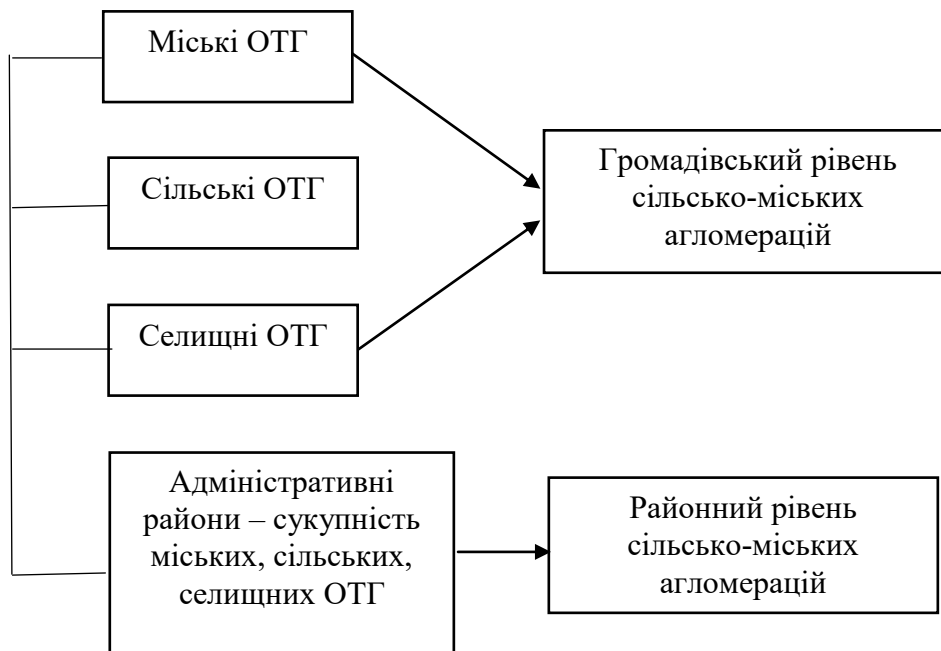


Рис. 1. Дворівнева структура сільсько-міських агломерацій
Джерело: побудовано авторами.

Сутність та специфіку сільсько-міських агломерацій подано у таблицю 1.

Таблиця 1

Відмінність між міськими та сільсько-міськими агломераціями за певними критеріями

Міські агломерації	Сільсько-міські агломерації
За походженням	
Утворені в наслідок впливу процесів урбанізації та індустріалізації, поділу праці та історичної еволюції системи розселення	Сформовані в результаті прийняття адміністративно-управлінських рішень, розвитку процесу руралізації та посилення сільсько-міських зв'язків
За секторальним чинником	
Соціально-просторові утворення, в яких домінуючими є індустріальне виробництво, наукова галузь знань та сфера послуг	Місце, де переважна більшість населення зайнята у сільському господарстві та іншими непромисловими видами діяльності
За соціально-просторовим чинником	
Центри розвитку професійного спорту, інфраструктурних об'єктів, які надають висококваліфіковані освітні, наукові, медичні, культурні та інші соціальні послуги	Простір, представлений природними та сільськогосподарськими ландшафтами, які займають велику незабудовану площу та мають значні природні ресурси
За демографічною ознакою	
Представлені великими містами, у тому числі й регіональними центрами, характеризуються наявністю великої кількості населення та високою його щільністю	Представлені містами районного та обласного значення з населенням до 100 тис. осіб, селами, селищами, вирізняються низькою щільністю та малою кількістю населення, серед якого переважають люди середнього та старшого віку
За соціальною ознакою	
Сконцентровані диференційована вікова та професійна структура населення, значна кількість заможних прошарків населення, високий відсоток осіб з вищою освітою, зосереджені етноси, які представляють різні культури та нації	Характерна незначна нерозвиненість соціальної та транспортної інфраструктури, значна зайнятість переважно пенсійного віку населення у власному домогосподарстві, високий відсоток бідного населення з недостатньо високим освітнім рівнем
За економічною ознакою	
Розвинене ринкове середовище, яке представлене бізнес-структурами, банківськими установами, іншими фінансовими органами, відповідною розвинутою інфраструктурою	Недостатньо розвинене ринкове середовище, представлене малим та середнім бізнесом, функціонуючим переважно у сфері сільськогосподарського виробництва
За інституціональною ознакою	
Соціально-просторові утворення, в яких сконцентровані органи державної влади та органи місцевого самоврядування регіонального рівня, осередки неурядових організацій, інші установи прийняття управлінсько-політичних рішень	Представлена районними державними адміністраціями та районними радами, безпосередньо самоврядними інститутами, громадськими організаціями

Джерело: складено авторами.

Таким чином, сільсько-міські агломераційні утворення, на нашу думку, мають такі специфічні ознаки: невеликі розміри; переважання в їхньому складі населення сіл, селищ, малих і середніх міст; відсутність, за деякими винятками, центральних міст і великих вторинних міст; низька щільність населення; недиверсифікована зайнятість населення та переважно агропродовольча та сільсько-міська спрямованість розвитку.

Крім того, сільсько-міські агломераційні утворення є не стільки результатом історичної еволюції системи розселення, скільки результатом організаційно-розпорядчих заходів та управлінських рішень органів державної влади. Проте не можна не враховувати, що саме в малих містах, які є адміністративними центрами агломерацій, зосереджена більшість ресурсного потенціалу району – людського, природного, промислового, фінансового, адміністративно-організаційного, соціально-культурного, завдяки цьому вони відіграють роль сполучної ланки між селами, селищами та великими містами.

Можна по різному ставиться до позиціювання сільсько-міських агломераційних утворень як дійсно таких, що відповідають певним вимогам, які прийнято висувати до класичних агломерацій. Проте наша дослідницька мета полягає в характеристиці специфічності цього феномену, який став фактом реальної дійсності.

З позиції атрибутивності при характеристиці сільсько-міського простору інклюзії, на перший план виходять взаємовідносини його складових (табл. 2).

Таблиця 2

Системне уявлення про інклюзивний розвиток сільсько-міських агломерацій

Об'єкт інклюзивного розвитку	Мета інклюзивного розвитку	Інклюзивний розвиток як процес	Результат інклюзивного розвитку
Сільсько-міські агломерації: • ОТГ • Райони • Духовна сфера	Подолання соціально-економічних диспропорцій між сільськими та	Включеність усіх прошарків населення у процес політичних, економічних, соціальних і	Створення середовища інклюзії добробуту, суспільної гармонії, збалансованого

Об'єкт інклюзивного розвитку	Мета інклюзивного розвитку	Інклюзивний розвиток як процес	Результат інклюзивного розвитку
• Політична сфера • Сфера виробництва • Сфера послуг • Інфраструктура • Природне середовище • Домогосподарства • Окремі особи	міськими населеними пунктами, рівням життя сільського та міського населення, суспільної дискримінації, критичної бідності та соціальної несправедливості	духовних змін для задоволення власних інтересів і потреб через подолання відчуження від результатів своєї праці, від активної участі у вирішенні проблем місцевого розвитку	економічного, соціального, політичного та екологічного розвитку, правової захищеності, культурної толерантності та умов для волевиявлення

Джерело: складено авторами.

Обґрунтування концептуальних засад еволюції сільсько-міських агломерацій на інклюзивних засадах передбачає побудову певної схеми послідовних перетворень (рис. 2).

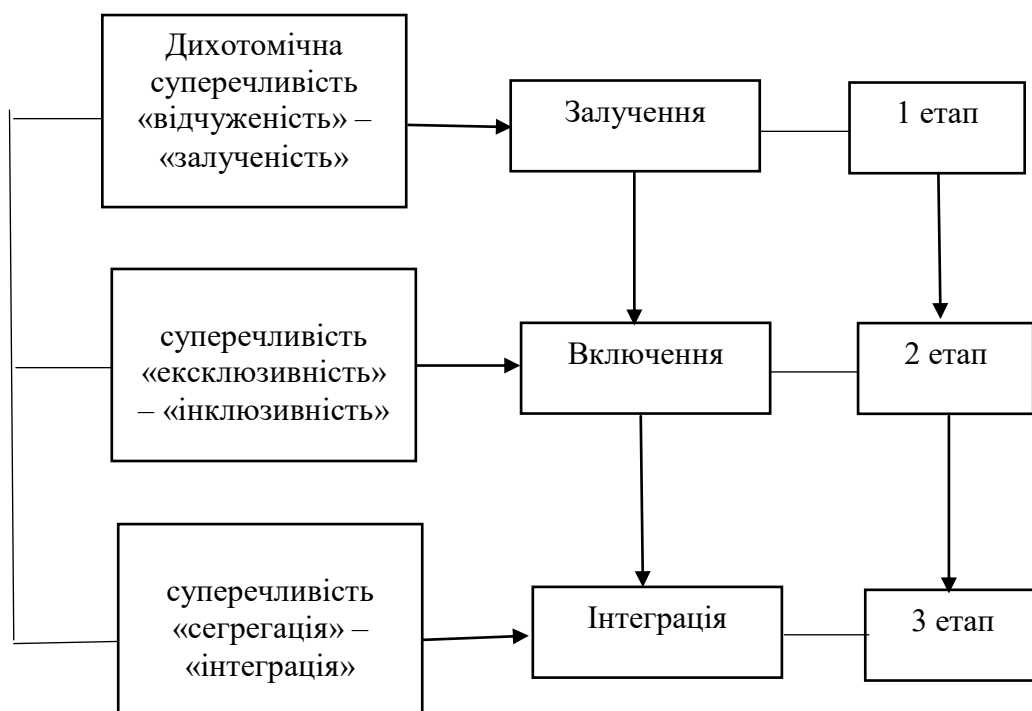


Рис. 2. Послідовність розгортання інклюзивності сільсько-міських агломерацій

Джерело: побудовано авторами.

Змістовне розуміння поетапної еволюції інклюзивності сільсько-міських агломерацій, з характеристикою їх змісту та кінцевими результатами, представлено у таблиці 3.

**Системне уявлення про еволюцію інклюзивності сільсько-міських
агломерацій**

Етап розгортання інклюзивності	Назва етапу	Характеристика етапу	Результат
Перший	Залучення	Заперечення відчуження, що характеризується наявністю спільного середовища проживання мешканців територіальних громад і районів у межах цих адміністративно-територіальних одиниць, у тому числі населених пунктів, населення, інфраструктури, господарських комплексів, природних та інших ресурсів	Наявність континуального середовища життєдіяльності членів територіальних громад та районів, які є мешканцями міських, сільських та сільських поселень із формальними ознаками сільсько-міських агломерацій
Другий	Інклюзія	Проявляється на початковому етапі функціонування та розвитку ОТГ і районів у вигляді синергічного ефекту взаємодії двох і більше їх компонентів, спільна дія яких значно перевищує просту суму дій кожного з них, що є наслідком впровадження реформи децентралізації публічної влади та управління	Участь усіх прошарків населення агломерацій у процесі суспільного відтворення, у системі владних відносин та прийнятті управлінських рішень, у повсякденному житті громад та районів
Третій	Інтеграція	Характеризується соціально-просторовою згуртованістю та конвергенцією сільсько-міських агломерацій в економічному, соціальному, політико-адміністративному та соціально-культурному вимірах	Реальне здійснення суспільних перетворень у просторових межах агломерацій за активної участі всіх груп населення без вікових, статевих, соціальних, політичних, релігійних, етнічних, фізичних та інших ознак наслідком чого є формування інклюзивного середовища

Джерело: складено авторами.

Нами введено у науковий обіг поняття інклюзивної спроможності сільсько-міських агломерацій, яке базується на фінансово-економічному потенціалі агломерацій, але не є тотожним йому. На нашу думку, важливими чинниками інклюзивної спроможності є місцезположення ОТГ та районів, їх демографічні характеристики, адміністративні та організаційні важелі, психологічна готовність кожного до створення інклюзивного добробуту.

Методика розрахунку узагальненого індексу інклюзивної спроможності агломерацій складається з наступних індексів: центральність агломерацій, розмір їх площі, кількість районів, ОТГ, населених пунктів, чисельність населення, демографічне навантаження на один район, ОТГ, функціональність, галузева та соціально-просторова спрямованість розвитку. Їх нарахування кожній громаді здійснювалося за 4-х бальною шкалою.

Розподіл агломерацій між регіонами за ступенем їх інклюзивної спроможності наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

Типологічний розподіл за регіонами сільсько-міських агломерацій України районного рівня за їх інклюзивною спроможністю

Кількість районів у розрізі макрорегіонів	Райони		
	Достатньо інклюзивно спроможні (понад 20 балів у розрахунку на один район)	Помірно інклюзивно спроможні (від 15 до 20 балів у розрахунку на один район)	Недостатньо інклюзивно спроможні (до 15 балів у розрахунку на один район)
Північний (17)	–	270,5 бали: 17 = 15,89 бали (п'ятий показник)	–
Східний (21)	432 бали: 21 = 20,57 бали (перший показник)	–	–
Південний (16)	–	277 балів: 16 = 17,31 бали (третій показник)	–
Західний (33)	–	576,5 бали: 33 = 17,46 бали (другий показник)	–
Центральний (32)	–	517,5 бали: 32 = 16,16 бали (четвертий показник)	–
В цілому по Україні (119)	–	2073,5 бали: 119 = 17,42	–

Джерело: складено авторами.

Наведені в таблиці 4 індекси свідчать про відносно рівномірний розподіл агломерацій між макрорегіонами України, які характеризуються переважно помірною інклюзивною спроможністю. Лише Східний макрорегіон характеризується достатньою інклюзивною спроможністю.

Незначні коливання за окремими показниками відбивають неоднакову забезпеченість агломерацій земельною площею, а також специфіку системи розселення в розрізі макрорегіонів, рівень їх урбанізації та руралізації, історичний поділ праці.

Інклюзивність сільсько-міських агломерацій визначається наявністю органічного зв'язку між детермінантами, які поділяються на передумовні, формувальні, розвивальні (табл. 5).

Таблиця 5

Характеристика детермінант інклюзивності сільсько-міських агломерацій

Детермінанти					
Економічні	Соціальні	Політичні	Демографічно-розселенські	Екологічні	Психологічні
- Розвиток соціального підприємництва, підтримка малого та середнього бізнесу - Створення рівних економічних можливостей - Доступ до фінансових ресурсів, ринків - Забезпечення продуктивної зайнятості, економічного зростання - Соціальна відповідальність бізнесу - Орієнтація економіки на розвиток людини, покращення її добробуту	- Доступ до освіти, охорони здоров'я, житла - Диференціація та зростання доходів населення - Розвиток соціальної інфраструктури - Соціальний захист уразливих верств населення - Подолання депопуляції сільського населення - Справедливий розподіл доходів населення	- Діалог між владою, бізнесом та громадянськістю - Справедлива податково-бюджетна політика - Справедлива та прозора діяльність публічної влади - Подолання корупції - Участь громадян у прийнятті рішень - Розвиток інститутів громадянського суспільства	- Кількість та щільність населення, площа агломерацій - Розмір та статус адміністративних центрів агломерацій - Кількість ОТГ та населених пунктів у складі агломерацій - Співвідношення сільського та міського населення агломерацій - Місцеположення агломерацій	- Дотримання екологічних стандартів та норм - Екологічна стійкість населених пунктів - Ощадливе ставлення до природних ресурсів - Гармонія між людиною та природним середовищем - Формування екологічної етики	- Взяття на себе відповідальності за свій життєвий проєкт - Особиста готовність до суспільних змін - Подолання депресії, самотності та ізольованості - Подолання споживацького способу мислення - Пріоритет гуманістичних цінностей - Подолання стану власної відчуженості

Джерело: складено авторами.

Тенденції розгортання інклюзивності сільсько-міських агломерацій, як

процесу, прослідковуються через її певні прояви (табл. 6).

Таблиця 6

Прояви інклюзивного розвитку сільсько-міських агломерацій

Функціональний	Прояви			
	Галузевий	Соціально-просторовий	Поселенський	Ресурсний
Функціональний прояв пов'язаний з виконанням агломераціями певних функцій – пріоритетних, другорядних, додаткових, які визначаються їх наявним ресурсним потенціалом та цілями розвитку. Функціонування агломерацій означає гармонійний взаємозв'язок між його складовими. Через виконання функцій простежується інклюзивність розвитку агломерацій	Галузевий прояв інклюзивного розвитку агломерацій передбачає наявність в їх межах диверсифікованих видів господарської діяльності у виробничій (сільське господарство, промисловість, будівництво транспорт) та невиробничій (освіта, охорона здоров'я, культура, туризм, послуги) сферах діяльності	Соціально-просторовий прояв інклюзивності агломерацій є похідним від сформованої системи адміністративно-територіального устрою країни на рівні її громад та районів, які мають «змішаний» склад населення, різні за типом та статусом населені пункти. Під впливом глобалізації, урбанізації та руралізації сільсько-міські утворення набувають переважно урбанних, руральних або «змішаних» ознак	Поселенський прояв інклюзивного розвитку агломерацій представлений різними за розміром, площею, способом життєдіяльності, первинними одиницями розселення – селами, селищами, містами, які визначають умови та специфіку виробничої діяльності, зайнятості населення, рівень його соціально-культурного, торговельного, побутового обслуговування	Ресурси – все, що можна використати для виробництва благ для задоволення потреб людини (людські, природні, матеріальні, фінансові, соціальні) інклюзивного розвитку, які виступають його засобами за умови їх ефективного задіяння з метою покращення матеріальних та духовних умов життя людських спільнот

Джерело: складено авторами.

Інклюзивний розвиток сільсько-міських агломерацій проявляється передусім через його галузеву та соціально-просторову спрямованість.

В таблиці 7 наведено кількісну характеристику галузевої спрямованості інклюзивного розвитку сільсько-міських агломерацій.

Таблиця 7

Галузева спрямованість інклюзивного розвитку сільсько-міських агломерацій у розрізі макрорегіонів

Кількість районів у розрізі макрорегіонів (одиниць)	Спрямованість інклюзивного розвитку		
	Переважаю аграрна, одиниць (відсоток)	Переважаю промислова, одиниць (відсоток)	Переважаю сервісна, одиниць (відсоток)
Північний (17)	7 (41,2)	10 (58,8)	–
Східний (21)	8 (38,1)	12 (57,1)	1 (4,8)
Південний (16)	10 (62,5)	4 (25,0)	2 (12,5)
Західний (33)	20 (60,6)	8 (24,2)	5 (15,2)
Центральний (32)	23 (71,9)	9 (28,1)	–
В цілому по Україні (119)	68 (57,1)	43 (36,1)	8 (6,8)

Джерело: складено авторами.

Соціально-просторову спрямованість інклюзивного розвитку сільсько-міських агломераційних утворень представлено в таблиці 8.

Таблиця 8

Соціально-просторова спрямованість інклюзивного розвитку сільсько-міських агломерацій у розрізі макрорегіонів

Кількість районів у розрізі макрорегіонів (одиниць)	Спрямованість інклюзивного розвитку		
	Руральна, одиниць (відсоток)	Урбанна, одиниць (відсоток)	Збалансована рурально-урбанна, або урбанно-руральна, одиниць (відсоток)
Північний (17)	8 (47,05)	6 (35,3)	3 (17,65)
Східний (21)	6 (28,55)	12 (57,1)	3 (14,35)
Південний (16)	10 (62,5)	4 (25,0)	2 (12,5)
Західний (33)	21 (63,6)	6 (18,2)	6 (18,2)
Центральний (32)	21 (65,6)	8 (25,0)	3 (9,4)
В цілому по Україні (119)	66 (55,5)	36 (30,1)	17 (14,4)

Джерело: складено авторами.

Упорядкованість галузевої та соціально-просторової спрямованості інклюзивного розвитку сільсько-міських агломерацій на шляху до формування інклюзії добробуту досягається за рахунок впровадження досконалої системи управління цим процесом.

Понятійний конструкт «система управління» використовується одночасно у кількох значеннях: як така, що має власну внутрішню структуру, яка складається з об'єкту, суб'єктів управління та управлінських відносин:

суб'єктний рівень якої представлений держаними органами, органами місцевого самоврядування, громадами, районами, громадськими організаціями, суб'єктами господарювання(детально охарактеризована у суб'єктному контексті); як модель, що складається з просторового, суб'єктного, ресурсного, секторального та функціонального вимірів (табл. 9).

Таблиця 9

**Системна модель публічного управління інклюзивним розвитком
сільсько-міських агломерацій**

Виміри управління				
Просторовий	Суб'єктний	Ресурсний	Секторальний	Функціональний
• Сільські ОТГ • Селищні ОТГ • Міські ОТГ • Райони • Сільсько-міські агломерації як узагальнений образ ОТГ та районів як її фундаторів	• Органи державної влади • Органи місцевого самоврядування • Бізнес-структури • Громадські організації • ОТГ • Окремі особи	• Природні ресурси (земельні, водні, лісові) • Людські ресурси • Штучно створені ресурси (матеріальні, економічні, інформаційні, інтелектуальні)	• Аграрна спрямованість • Промислова спрямованість • Будівельна спрямованість • Транспортна спрямованість • Інфраструктурна спрямованість • Сервісна спрямованість	• Виробнича функція • Соціальна функція • Природоохоронна функція • Оздоровчо-рекреаційна функція як базисна або другорядна
Модель управління				
Громадівська / районна	Публічна	Соціальна / екологічна / технологічна	Аграрна (первинна) /індустріальна (вторинна) /сервісна (третинна)	Базисна /другорядна

Джерело: складено авторами.

Представлений концептуальний прообраз інклюзивного сільсько-міського континууму є науковою основою для соціального проєктування ОТГ та районів.

Соціальне проєктування – діяльність із конструювання завершених, здійснених, динамічно-діалогічних, конструктивно та функціонально цілісних ідеальних моделей нових форм суспільних відносин за конкретно-історичних умов визначеного часу та простору.

Розробка будь-якого соціального проєкту починається з визначення проблем. Соціально-проєктна проблема – це протиріччя між дійсним і

бажаним соціальними станами певного суспільства або його частини, що відображує об'єктивно існуючу та суб'єктивно усвідомлену потребу в конструюванні проєктної моделі перетворення певної сукупності суспільних відносин.

Загальне уявлення про мету, призначення та ключові заходи з вирішення соціальної проблеми мають бути обґрунтовані у концепції соціального проєкту.

ОТГ та райони України, попри складні умови воєнного часу, приймають участь у соціальному проєктуванні.

Так, у березні 2024 року відбулася презентація таких проєктів у Горохівській міській раді Луцького району Волинської області. Представлені проєкти було структуровано у вісім блоків. Серед них – економічні і цифрові проєкти, молодіжні та культурні ініціативи, а також медицина, екологія та проєкти Громадського бюджету. Кожен блок презентувався представниками відповідних структурних підрозділів міської ради. Одним із головних моментів заходу стало відкриття STEM-лабораторії, обладнання для якої придбано за кошти канадського міста-партнера Ленгфорд [1].

Вилківська територіальна громада Ізмаїльського району Одеської області у 2021–2023 роки приймала участь в Проєкті Світового банку «Надання соціальних послуг в громаді», що фінансується за рахунок грантових коштів, наданих Україні Урядом Японії через Японський фонд соціального розвитку.

Метою проєкту було надання підтримки територіальним громадам Одеської та Тернопільської областей для посилення їх спроможності у забезпеченні мешканців якісними соціальними послугами, підвищенні доступу до соціальної інфраструктури громади та поліпшення охоплення послугами вразливих груп населення, таких як літні люди, особи з інвалідністю, сім'ї, що знаходяться у складних життєвих обставинах тощо.

Вилківська територіальна громада подала мікропроєктну пропозицію «Впровадження інноваційних соціальних послуг для

забезпечення благополуччя мешканців Вилківської ОТГ» з усіма необхідними документами на розгляд Комітету з відбору Мінсоцполітики з метою отримання коштів у обсязі 140000 доларів США на реалізацію мікропроекту і попала в десятку громад-переможців. Основна мета мікропроекту – поліпшити доступ вразливих верств населення до послуг соціального захисту в громаді шляхом створення Комунального закладу «Центр надання соціальних послуг» [2].

Список використаних джерел

1. У Горохівській міській раді Луцького району Волинської області презентували всі проекти. 18.03.2024. URL: <https://gorokhivrada.gov.ua/news/1710769509/> (дата звернення: 01.05.2025)
2. Соціально важливий проєкт нашої громади. 06.01.2021. URL: <https://vylkivska-gromada.gov.ua/news/1609941230/> (дата звернення: 01.05.2025)

ПЕТКОВА Д. Ф.
PhD

Одеський національний технологічний університет

СПЕЦИФІЧНІ ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ ЯК НАСЛІДОК НЕСТАБІЛЬНОЇ ПОЛІТИЧНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ

Стійкий розвиток харчової галузі є основною передумовою для забезпечення продовольчої безпеки країни. В умовах нестабільної політичної та економічної ситуації в Україні для підприємств харчової промисловості існують певні специфічні ринкові ризики, які безпосередньо впливають на ефективну та безперебійну роботу підприємств. Серед них можна виділити такі [1; 2]:

– ризик збільшення цін на сировину, що імпортується через зміни валютних курсів. Цей ризик можливо оцінити лише маючи доступ до інформації, щодо використаної сировини, цін закупівлі тощо. В більшості випадків для цього ризику використовується стратегія прийняття, як такий,

що неможливо уникнути. Але за можливості, використовується диверсифікація постачальників та джерел сировини. Необхідно зазначити, що зростання валютного курсу має і позитивну сторону, це передбачає збільшення доходу внаслідок реалізації продукції закордон;

- ризик збільшення транспортних витрат, через закриття кордонів в наслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації. Це спричиняє додаткові витрати на транспортування сировини, що імпортується та продукції, що експортується.

- ризик додаткових фінансових втрат з метою забезпечення якості та безпечності продукції. Це важлива частина роботи підприємств харчової галузі. Доцільно використовувати стратегію прийняття ризиків, так як це невід'ємною частиною діяльності підприємств харчової промисловості, маючи на меті підвищення конкурентоспроможності.

- ризик недостатності оборотних коштів, адже деякі галузі харчової промисловості мають таку відмінність, як сезонність виробництва. В цьому випадку, в певний час роботи підприємства виникає нагальна потреба великої кількості оборотних коштів, а дохід від реалізації продукції буде отримано в майбутніх періодах. Це насамперед стосується галузі з перероблення та консервування фруктів і овочів.

- враховуючи продовження повномасштабного вторгнення Російської Федерації існує ризик втрати майна, що тягне за собою фінансові втрати на його відновлення. Передбачається стратегія прийняття ризику, а також можливе страхування майна.

Ці ризики важко оцінити кількісно, але вони можуть стати причиною додаткових фінансових втрат внаслідок їх настання. Підприємства харчової промисловості використовують різні підходи для управління такими ризиками, пристосовуючи їх до особливостей своєї діяльності. Серед них можна виділити такі[3; 4; 5]:

- диверсифікація постачальників і джерел сировини. Одним із ключових способів зменшення ризиків, пов'язаних з цінами та доступністю

сировини, є диверсифікація постачальників. Підприємства, що працюють з декількома постачальниками сировини, мають більшу гнучкість і здатні уникнути збоїв у виробництві у випадку відсутності або зростання цін на сировину на одному з ринків;

- диверсифікація джерел фінансування, з метою зниження ризику недостатності оборотних коштів та ризику додаткових фінансових втрат з метою забезпечення якості та безпечності продукції;

- диверсифікація транспортних компаній, з метою пошуку найбільш оптимального варіанту за швидкістю доставки та вартістю;

- впровадження стандартів якості. Управління ризиками, пов'язаними якістю продукції, передбачає впровадження та дотримання міжнародних стандартів. Використання стандартів HACCP, ISO 22000 або BRC забезпечує контроль якості та безпеки продукції на всіх етапах виробництва та допомагає уникнути втрат, пов'язаних із поверненням продукції або штрафними санкціями з боку регуляторних органів;

- хеджування валютних ризиків. Підприємства, що працюють на зовнішніх ринках або закуповують сировину за іноземну валюту, використовують фінансові інструменти для хеджування валютних ризиків. Це може включати укладання форвардних контрактів, використання опціонів або свопів для фіксування валютних курсів;

- стратегічне планування. В умовах сезонності виробництва важливим інструментом управління фінансовими ризиками є стратегічне планування грошових потоків. Підприємства повинні планувати свою діяльність таким чином, щоб забезпечити ліквідність у міжсезонний період, використовуючи кредити або внутрішні резерви.

Ідентифікація, оцінка та управління вище зазначеними ризиками має безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства. Своєчасний та достовірний аналіз специфічних ринкових ризиків забезпечує фінансову стійкість підприємств та впливає на продовольчу безпеку країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Електронний журнал *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>.
2. Ключові ризики функціонування підприємств харчової промисловості в умовах війни / В. Л. Євстахевич та ін. Академічні візії. 2024. № 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1332/1228> (дата звернення 20.04.2025)
3. Nechyporenko A. Features of financial risk management of the enterprise in the conditions of transformational changes. *University Economic Bulletin*. 2023. Volume 56. P. 200–206. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-200-206>.
4. Жихор О., Балясна Ю. Управління фінансовими ризиками та методи їх нейтралізації на підприємстві. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2011. Випуск 2. С. 149–153.
5. Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. Електронний журнал *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>.

ПЕТРЕНКО О. П.

к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної
теорії і економіки підприємства
Одеський державний аграрний університет

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Фінансова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку аграрних підприємств, особливо в умовах сучасних економічних викликів. Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства, що є надзвичайно важливим для аграрного сектору України.

Фінансова стратегія забезпечує підприємству стабільність, дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати витрати і підвищити прибутковість. В умовах нестабільної економіки і коливань цін на

сільськогосподарську продукцію, розроблена фінансова стратегія дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити довготривале зростання [1].

Ю. В. Масюк і Ю. В. Пазюн відмічають, що: «розробляючи фінансову стратегію для сільськогосподарського підприємства, необхідно враховувати специфічний характер даної галузі, пов'язаної з високим ступенем ризику і невизначеністю зовнішнього середовища, високою залежністю від природно-кліматичних умов і державної фінансової підтримки.» [2, с. 51].

На думку О. В. Кіктенко і В. В. Буря «фінансова стратегія підприємства повинна включати заходи зі стабілізації фінансового стану підприємства та його платоспроможності в умовах несприятливих змін середовища функціонування. Скорегована з урахуванням несприятливих чинників фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати високі темпи його операційної діяльності за одночасної нейтралізації загрози його банкрутства в майбутньому» [3, с. 119].

Аналіз фінансової стратегії необхідно розглядати як складову перспективного фінансового аналізу, що включає аналіз її методів, для чого були визначені підходи формулювання методичного інструментарію, що впливає на розробку фінансової стратегії. Базисом у процесі розробки фінансової стратегії є стратегічний фінансовий аналіз, під час проведення якого вивчаються причини, що впливають на діяльність підприємства, до яких можна віднести зовнішнє фінансове середовище непрямого та прямого впливу та внутрішнє фінансове середовище.

Склад методів, які використовуються для розробки фінансової стратегії підприємства, не має однозначного визначення, оскільки у процесі створення стратегії можуть застосовуватися різні підходи одночасно. До центральних методів, що використовуються при розробці фінансової стратегії можна зарахувати: стратегічне фінансове планування; фінансове моделювання; фінансове прогнозування та метод сценаріїв. Більшість підприємств при розробці моделі стратегічної фінансової позиції використовують методи SWOT-аналізу та SNW-аналізу, спираючись на результати вивчення окремих

факторів. Ця модель дозволяє врахувати всі ключові напрями перспективного фінансового розвитку підприємства. Кожен із факторів оцінюється за ступенем його впливу на майбутнє фінансове становище підприємства, тому кожному з них надається відповідна «вага» в процесі аналізу.

За рахунок застосування даних методів при реалізації фінансової стратегії можливе проведення планового коригування напрямів розвитку, а також вирішити багато завдань, здатних набути перевагу підприємству перед конкурентами.

Процес розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства можна поділити на певні етапи (рисунк 1).



Рис.1. Основні етапи розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, значну роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства грає фінансова стратегія, яка полягає в тому, що:

- дає можливість для здійснення аналізу поточних та перспективних фінансових можливостей підприємства;

- сприяє ефективному руху фінансових ресурсів підприємства;
- передбачає керівництво фінансовою діяльністю підприємства на всіх рівнях управління;
- визначає переваги підприємства у фінансовій діяльності перед конкурентами;
- сприяє грамотному вкладенню фінансових ресурсів у перспективні інвестиційні та інноваційні проекти, що забезпечує їх реалізацію;
- допомагає формуванню (з метою здійснення контролю) критеріальних оцінок при ухваленні фінансових управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Шевченко А. А., Петренко О. П., Зюзіна А. Ю. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2024. № 9 (51). С. 421–436. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15170/15240> (дата звернення: 10.05.2025)
2. Масюк Ю. В., Пазюн Ю. В. Фінансова стратегія підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 48–51. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2021/10.pdf (дата звернення: 10.05.2025)
3. Кіктенко О. В., Буря В. В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 3 (108). С. 115–120.

ПОРОСКУН С. С.

аспірант кафедри маркетингу та логістики
Сумський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Українська держава і світова спільнота з початком війни у 2022 році зіштовхнулися зі значним наступним викликом: чи збережуть актуальність наші довоєнні програми щодо пошуку новітніх рішень для побудови всесвітніх соціальних систем у контексті глобалізації? І, в першу чергу, мова йде про інновації в відродженні та розвитку українських територій.

За попередніми даними, бойові дії призвели до руйнування 25,4 тис. км

автошляхів та 344 мостів і шляхопроводів державного, місцевого та комунального значення. Орієнтовно, внаслідок бойових дій пошкоджено близько 507 км залізничних колій та 126 залізничних вокзалів і станцій. Більшість пошкоджень (понад 53 об'єкти) зафіксовано на підконтрольній Україні території, решта – на тимчасово окупованих. Великих руйнувань зазнала українська енергетика: станом на початок 2024 року прямі збитки, завдані енергетичному сектору України, сягнули 9 млрд. дол. Для оцінки збитків в енергетичній галузі застосовувалися як прямі, так і непрямі методи визначення вартості пошкоджених та втрачених об'єктів.

Післявоєнне відновлення українських територій є важким і важливим періодом перспективного розвитку України і без залучення інновацій, інвестицій успішне відновлення народного господарства не відбудеться...

Інноваційна діяльність полягає у пошуку, розробці наукових надбань і технологічних розробок для подальшого їх впровадження у процес створення нового або удосконаленого продукту, послуг з подальшою їх комерціалізацією для отримання стабільного прибутку. Для прогресу інноваційних функцій потрібно активно шукати нові підходи та можливості, ефективно користуватися наявними ресурсами та впроваджувати передові розробки для задоволення різноманітних потреб споживачів. Інноваційна діяльність включає в себе: наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні ініціативи, які спільно спрямовані на створення нововведень [1].

Українським підприємствам вдалося швидко адаптувати своє виробництво до умов воєнного стану. З аналізу конкретних випадків можна зробити висновок, що найефективніше пристосувалися до кризових умов ті підприємства, які діють у інноваційних сферах. Така тенденція має зберегтися і в післявоєнний період відновлення. Ведення військових дій в Україні значно впливає на стан інноваційного середовища в країні на даний час.

Це пов'язано з низкою факторів, зокрема:

- війна сприяла серйозним економічним викликам: падінню об'ємів інвестицій, зростанню бізнесових ризиків та зменшенню внутрішнього попиту на товари. Це суттєво ускладнило розвиток інноваційного середовища в нашій країні;

- через воєнний конфлікт багато технічних спеціалістів та підприємців у сфері інновацій виїхали з країни, що привело до втрат експертних знань і зменшенню кількості інноваційних проєктів;

- військові дії та економічні проблеми обмежили доступ до фінансування інноваційних проєктів на території України. Основна частина фінансових ресурсів спрямовується на сектори, які потребують достатніх інвестицій, такі як будівельна та енергетична галузі [2].

Згідно з глобальним рейтингом по інноваціям спостерігається переміщення України з 49-го місця у 2021 році на 57-е місце у 2022 році. Попри ці виклики, інноваційні підприємства та стартапи в Україні продовжують свій розвиток. Країна й далі привертає іноземні інвестиції та вдосконалює інноваційні програми і власну інфраструктуру.

Декілька інноваційних проєктів були зосереджені на вирішенні проблем, які пов'язані із веденням воєнних дій та їх наслідками, включаючи реконструкцію та нове будівництво об'єктів інфраструктури на територіях конфлікту.

З огляду на значну різницю в впливі агресії росії на різні регіони України, вибудовується необхідність реалізувати окремі регіональні стратегії з відновлення зараз і в перспективі на післявоєнний період. Для досягнення поставлених цілей пропонується використовувати процес макро-проєктування інноваційно-технологічних систем як базу для інституційно-інноваційного проєктування. Виявлено, що всі сучасні заможні європейські країни застосовували однакову стратегію для відновлення своїх економік після війни: вони змінювали фокус від орієнтації на сировину на розвиток переробної сфери і проходили етап, коли емуляція – бажання дорівнятися до інших або перевершити їх – ставала їхнім превалюючим пріоритетом.

Можливим стратегічним проектом Сумського регіону, що поєднує інституційні та інноваційні підходи, може стати перспективний розвиток інформаційних систем для енергетичного сектора. Так, Сумським державним університетом впроваджуються енергоефективні технології за власними розробками, такі наприклад, як системи контролю за теплоспоживанням будівель нового типу – «HeatCam» [1].

Побудова механізму інноваційного розвитку певного регіону (територій) в післявоєнний період має складатися з:

1. Відновлення інфраструктури: необхідності відновлення та модернізації міської інфраструктури після зруйнувань війни.

2. Стимулювання інновацій: залучення та підтримки інноваційних ідей та проектів для стимулювання економічного та соціального розвитку.

3. Регенерації громадського простору: відновлення і розвитку громадських та культурних центрів для підтримки соціальної адаптації та спільного життя.

4. Реконструкції житлового фонду: відновлення житлового фонду та впровадження нових стандартів комфорту проживання населення та енергоефективності.

5. Розвитку інноваційних кластерів: створення спеціалізованих інноваційних кластерів для сприяння співпраці між бізнесом, наукою та громадськістю.

6. Цифровізації та смарт-технологій: впровадження цифрових технологій та смарт-рішень для підвищення ефективності управління містами та підвищення якості життя мешканців.

7. Учасі громадськості: активної участі місцевих громад та громадських організацій у формуванні стратегій і реалізації проектів інноваційного розвитку [3].

Ці аспекти спільно визначають нові шляхи розвитку регіону після війни, спрямовані на відновлення та розвиток, заснований на інноваціях та сталому розвитку. Отже, післявоєнне відновлення України повинно бути

спрямоване на радикальну трансформацію економічної структури, етап переходу від аграрно-сировинного ведення господарства до індустріально-інноваційного, заснованого на створенні промисловості сучасного високотехнологічного, цифровізованого типу у відповідності з розвитком Індустрії 4.0 у світі.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку м. Суми – 2030. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenti/rozrobka-stratehii-rozvytku.html> (дата звернення: 06.05.2025)
2. Шапран О. Маркетингове обґрунтування заходів щодо стабілізації економічної системи України у післявоєнний період на основі шерінгової економіки. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2022. № 1. С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.3>.
3. Зверяков М. І. Формування моделі економічного розвитку в нових історичних реаліях. Економіка України. 2022. № 8. С. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.003>.

ПОТЬОМКІН Л. М.

д. е. н., професор, старший науковий співробітник
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ У СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ РИНКІВ УКРАЇНИ

В умовах цифровий економіки власність агропромислових підприємств на засоби виробництва повинна передбачати не тільки рівноправне ставлення до них усіх акціонерів, а й зобов'язує їх постійно докладати зусилля, щоб забезпечити ефективний розвиток промислового виробництва [1, с. 83]. Власники підприємства повинні брати участь в процесі їх функціонування за своїми здібностями. Тому весь продукт праці є надбанням власників і акціонерів. У сучасних умовах він розподіляється в залежності від вкладених коштів і використовується для задоволення не тільки виробничих, а й

особистих потреб членів акціонерного товариства. Причому засоби виробництва призначені для відновлення подальшого функціонування цих підприємств, а предмети споживання використовуються для задоволення особистих потреб населення [2, с. 15].

Разом з тим, у даний час, загострилися інтереси між власниками підприємств і найманим персоналом. Перші прагнуть будь-якими способами (офіційними і тіншовими) отримати максимальні доходи, відповідний прибуток [3, с. 153] і повною мірою його максимально захистити. Мотивація найманого персоналу зводиться до примітивних методів (звільнення з роботи, низького рівня оплати праці та інших). У ситуації, що склалася необхідно ефективно контролювати дії власників. Його можуть здійснювати профспілкові організації і персонал підприємства (незалежно від кількості акцій підприємства).

Зміст і форма такої моделі при будь-якому суспільному ладі безпосередньо залежать від виробничих відносин, а структура використання в значній мірі визначається рівнем розвитку національної економіки. В умовах накопичення фінансових коштів на сучасному етапі українській економіці раціональне використання засобів виробництва [4, с. 67] забезпечує задоволення життєвих потреб і певного розвитку суб'єктивної особистості. Виробничі відносини та можливість отримання частини прибутку в окремій міру мотивують власників та найманих працівників до постійного розвитку і реалізації потенційних можливостей.

В результаті розвитку виробничо-господарської діяльності і досягнення на цій основі високого рівня і темпів зростання продуктивності праці на агропромислових підприємствах [5, с. 312] виникає можливість при розподілі прибутку від реалізації продукції задовольняти потреби акціонерів, з урахуванням їх специфічних нахилів. Створення в цих умовах додаткових мотивів, які підвищують ефективність виробництва, змінює економіко-соціальний зміст і ставлення персоналу до нього. Але в той же час в цих умовах зберігаються відмінності між кваліфікованим і не

кваліфікованим, фізичними, розумовими та іншими видами діяльності.

В сучасних умовах рівень розвитку промислового виробництва, не досяг рівня, що забезпечує задоволення всіх потреб людини. Значна частина населення використовує грошові доходи на придбання продуктів харчування і оплату вкрай обмежених за кількісними характеристиками послуг сфери побутового обслуговування. У зв'язку з цим, праця на цих підприємствах не стала необхідною умовою життєзабезпечення більшості персоналу, що викликає необхідність впровадження нових вискоєфективних концепцій його мотивації. Вона повинна здійснюватися з урахуванням кількісних, якісних результатів виробництва і посадовий (професійної) відповідальності найманих працівників. Ці компоненти втілені в конкретних долях промислової продукції. Таким чином, досягнутому рівню виробничих відносин відповідає використання предметів особистого вжитку серед членів суспільства по їхньому внеску в суспільне виробництво [6, с. 207]. Розглянутий підхід дозволить максимально залучити працівників до збільшення обсягів агропромислового виробництва, визначити ступінь участі, збільшувати і удосконалювати процес реалізації потенційних можливостей сучасних підприємств. Неминучий в історичному розвитку рівень цих відносин є методом і засобом для підвищення ефективності їх функціонування.

Ціна робочої сили, будучи важливим елементом забезпечення ефективних економічних процесів у соціально – відповідальному розвитку агропромислових ринків до ринкових відносин, не обмежується тільки через причинно-наслідкові зв'язки, характерні даному рівню розвитку виробництва, що розглядається. Причому вплив особистої матеріальної зацікавленості кожного громадянина в спільній роботі визначає розподіл вироблених благ відповідно до якості, кількості праці персоналу і їх відповідності. Необхідно підкреслити, що визначення змінюється в залежності від суспільного устрою промислового виробництва. Зараз ціна робочої сили взаємопов'язана з прагненням повного задоволення

зростаючих потреб всіх членів суспільства. Знайдена поширена колективна акціонерна форма власності на засоби виробництва, яка спрямовує зусилля персоналу на підвищення його ефективності. Причому, кількість і якість предметів споживання, в основному, залежить від обсягів і співвідношення фондів нагромадження і споживання, а також результативності особистого вкладу кожного найманого працівника.

Одним з принципових питань, що стосуються проблем успішного функціонування підприємств, є правильна оцінка ціни робочої сили. Ця концепція в умовах повільного розвитку ринкових відносин, що характеризуються значним зростанням цін, тарифів і вартості послуг населенню, повинна забезпечити суттєве зростання ціни живого праці в вигляді способу мотивації персоналу. З метою забезпечення вирішення цього питання доцільно в процесі формування відповідних мотиваційних фондів виходити з соціальної сутності розглянутих категорій.

Діючи на протязі останніх десятиліть суспільні умови привчили найманий персонал до думки про те, що за допомогою заробітної плати вони можуть задовольняти не тільки фізичні потреби, а й розвивати свої соціальні потреби з урахуванням історичних перетворень національної економіки. Тобто ціна робочої сили повинна постійно зростати навіть в умовах зниження вартості реалізованих населенню товарів і послуг (що не характерно для України). Зазначений спосіб організації промислового виробництва обумовлює процес залучення працівників в умовах стабільного розвитку економіки. Працівники прагнуть підвищувати свою освіту, кваліфікацію, майстерність, що носить тривалий, стабільний характер і найбільш успішно реалізується в акціонерних товариствах відкритого типу. Переважна більшість аналізованих підприємств охоплено цією формою власності. У зв'язку з цим видається, що ринкове ведення господарства протягом багатьох років сприятиме зростанню їх ефективності функціонування.

Необхідно підкреслити, що розглядаються способом обумовлений

низький рівень диференціації матеріального забезпечення найманого персоналу, так як він залежить від результативності праці і його ефективності. Однак, в умовах їх поступового розвитку, ця нерівномірність буде постійно посилюватися. Основою даної концепції служить диференціація культурно-освітнього рівня, кваліфікації та професійної майстерності, а значить і необхідного рівня мотивації персоналу. У протилежному напрямку діє проводиться урядом соціальна політика, спрямована на постійне збільшення мінімального рівня заробітної плати, пенсій, стипендій учням, допомоги малозабезпеченим сім'ям та саодиноким, а також іншим категоріям населення.

Держава повинна здійснювати контроль над мірою праці і споживання в суспільстві, а керівники – на підприємствах. Ця концепція є юридичним закріпленням і одним з варіантів розвитку економічного закону розподілу по праці в умовах ринкової економіки. Націлюючи працівників на підвищення ефективності конкретних результатів праці, керівники тим самим ліквідують протиріччя між індивідуальними і суспільними інтересами, створюють можливості для зростання продуктивності праці і якості продукції з метою отримання прибутку і відповідної суми дивідендів.

Матеріальною основою такої забезпеченості є розподіл фінансових коштів пропорційно обсягу реалізованої продукції, які виступають у вигляді фондів заробітної плати і матеріального заохочення. Причому наявність товарно-грошових відносин передбачає обмін отриманої винагороди на різні товари промислового і продовольчого призначення, а також оплати різних послуг для задоволення потреб населення.

Список використаних джерел

1. Буркинський Б. В. Концептуально-методичний підхід до оцінки ефективності інтегрованого товарного ринку / Б. В. Буркинський, О. В. Нікішина, В. М. Лисюк і ін. *Інтеграційні механізми розвитку товарних ринків*. ІПР та ЕЕД. 2019. С. 64–133.

2. Буркинський Б. В. Екологічно чисте виробництво. *Вісник Національної академії наук України*. 2016. № 5. С. 11–17.
3. Нікішина О. В. Інтеграційні тенденції та механізми розвитку українського ринку хліба та хлібобулочних виробів / Б. В. Буркинський, О. В. Нікішина, В. М. Лисюк і ін. *Інтеграційні механізми розвитку товарних ринків*. ІПР та ЕЕД. 2019. С. 138–171.
4. Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. Одеса: ОНЕУ. С. 59–76.
5. Лисюк В. М. Методологічні засади інституційного забезпечення реалізації ринкових інтеграційних механізмів / Б. В. Буркинський, О. В. Нікішина, В. М. Лисюк і ін. *Інтеграційні механізми розвитку товарних ринків*. ІПР та ЕЕД. 2019. С. 304–324.
6. Тараканов М. Л. Логістичний фактор збалансованого функціонування секторів товарних ринків / М. Л. Тараканов, А. П. Маковеев. *Економічні інновації*. Випуск 60: Українське Причорномор'я: вектори стратегічного розвитку та європейських стандартів життя. 2015. Книга 2. С. 204 – 211.

САМОФАТОВА В. А.

д. е. н., професор, професор кафедри економіки промисловості
Одеський національний технологічний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОСТІ

Відносна стабільність економіки України забезпечується саме через ефективну діяльність у агропродовольчій сфері. Одним з провідних шляхів до забезпечення сталості та інклюзивності розвитку в умовах невизначеності є реалізація сучасних інноваційно-інвестиційних проєктів. Чорноморські порти нині забезпечують близько 90% експорту агропродовольчої продукції, проте в основному це рослинна сировина: пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак і т. ін. За роки повномасштабної війни українська міжнародна торгівля значно регіоналізувалася, зокрема через логістичні обмеження. Так, експорт до Африки та Близького Сходу скоротився через блокаду Чорного моря. Серед найбільш значимих торгових партнерів України є країни Європейського Союзу. У 2024 р. 60% українського експорту та 50% українського імпорту припало саме

на ЄС [1]. Трансформація наявних стратегій економічного розвитку обумовлена потребою в адаптації до тенденцій розвитку. Така стратегія не обов'язково має враховувати тактичні кроки, але обов'язково віддзеркалює існуючий порядок денний. Більше того, вона не обов'язково має бути всеосяжною, але вона має вирішувати ключові питання у середньостроковій та довгостроковій перспективі, як представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Стратегії розвитку агропродовольчої сфери: класифікація та характерні риси

Група стратегій	Назва стратегій (укр./англ)	Основні аспекти
Економіко-орієнтовані	Орієнтація на експорт/Export-oriented strategy	Розвиток експортоорієнтованих галузей з високою доданою вартістю
	Імпортозаміщення/Import Substitution Industrialization	Скорочення імпорту, підтримка місцевих виробників
	Прямі іноземні інвестиції/Foreign Direct Investment	Створення вільних економічних зон (ВЕЗ) для залучення капіталу та технологій
	Інфраструктурні/Infrastructure Investment	Розвиток логістичної, збутової та енергетичної інфраструктур
	Фінансова інклюзія/Financial Inclusion	Забезпечення доступу до фінансування для малого та середнього бізнесу (МСБ) та населення сільських територій
Політико-орієнтовані	Реформи управління/Governance Reforms	Трудове, податкове, митне та регуляторне законодавство сприяють розвитку підприємницької діяльності та економічному зростанню
	Партнерство держави і бізнесу/Public-Private Partnerships	Спільне інвестування у проєкти, розвиток кластерів
	Політика стабільності та цифровізації/Stability Policies	Протидія корупції, забезпечення довіри інвесторів, використання ІТ технологій
Соціо-орієнтовані	Розвиток людського капіталу/	Інвестиції в освіту, науку та здоровий спосіб життя
	Соціальна інклюзія/Social Inclusion and Equity	Забезпечення залученості до агропродовольчих проєктів
Еколого-орієнтовані	Сталий розвиток/Sustainable Development	Відновлювані джерела енергії, скорочення викидів, органічне землеробство, безвідходні технології і т. ін.
	Кліматична адаптація/Climate Adaptation	Реалізація заходів, спрямованих на зменшення наслідків змін клімату.

Джерело: адаптовано автором до агропродовольчої сфери за [2].

Нині існує низка проєктів, спрямованих на поширення та прискорення імплементації Європейського зеленого курсу в Україні. Зокрема, посол Італії

в Україні та представник Італійського агентства розвитку співпраці за підтримки Мінагрополітики та CINEAM (Міжнародний центр передових середземноморських агрономічних досліджень) підписали проєктний документ «Програма підтримки відновлення економічного потенціалу агропродовольчої галузі України». Цей проєкт реалізовуватиметься в Одеській області. Зокрема, у Березівському, Роздільнянському та Одеському районах. Підтримка торкнеться 16 200 (приблизно 48 тис. осіб) малих та середніх фермерських господарств. Мета проєкту – підтримка малого та середнього агробізнесу, зміцнення позицій української агропродовольчої продукції на світових ринках шляхом надання технологічної підтримки та підвищення її якості відповідно до європейських стандартів, розвиток тваринництва. Також проєктом передбачається надання підтримки щодо розвитку систем зрошення в Одеській області. Основна ідея проєкту – навчання та створення з невеликих агропідприємств кооперативів з переробки агропродукції, налагодження стабільних зв'язків між українським та італійським ринками [3].

Таблиця 2.

Основні етапи залучення інвестицій у агропродовольчій сфері

Етап	Ключові аспекти	Поради
1. Розробка бізнес-плану	Глибокий аналіз ринку, визначення ніші, технологічний план, фінансовий план, оцінка ризиків	Співпраця з консультантами, використання інструментів фінансового моделювання, залучення експертів техніко-технологічного профілю.
2. Створення інвестиційного профілю	Презентація проєкту, фінансова звітність, юридичне оформлення, формування команди проєкту	Використання яскравої та лаконічної візуалізації, акцент на унікальності проєкту, підготовка відповідей на можливі запитання інвесторів.
3. Пошук інвесторів	Визначення цільової аудиторії інвесторів, створення мережі контактів, прямий маркетинг	Активна участь у профільних заходах, використання онлайн-платформ для пошуку інвесторів, співпраця з іншими учасниками ринку.
4. Презентація проєкту інвесторам	Підготовка до презентації, акцент на майбутньому, готовність до запитань	Використання інфографіки, відео, підкреслення соціальної відповідальності проєкту.
5. Укладання інвестиційної угоди	Розробка інвестиційної угоди, юридична	Залучення досвідчених юристів, захист інтересів всіх

Етап	Ключові аспекти	Поради
	експертиза, підписання угоди	сторін, передбачення механізму виходу інвестора
6. Реалізація проєкту	Моніторинг та оцінка, адаптація до змін, звітність перед інвесторами	Регулярний аналіз результатів, оперативне реагування на зміни ринкових умов, прозоре спілкування з інвесторами.

*Джерело: розроблено автором.

Погоджуємося з С. Квашою та В. Вакуленко, що наразі ефективним є застосування принципів та положень Спільної аграрної політики ЄС у контексті України, у тому числі і у процесі її повоєнної відбудови. Водночас, ще багато треба зробити для активізації інноваційно-інвестиційної діяльності у агропродовольчій сфері. При цьому, передусім слід чітко ідентифікувати пріоритетні напрями вкладень на засадах сталого та інклюзивного розвитку.

Список використаних джерел

1. Протистояти об'єднуючись: чому саме ЄС має продовжити безмитну торгівлю з Україною. URL: <https://agroportal.ua/publishing/analitika/protistoyati-ob-yednuuyuchis-chomu-yes-maye-prodovzhati-bezmitnu-torgivlyu-z-ukrajinoyu> (дата звернення 22.03.2025).
2. Панченко В. Г., Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Русак Д. М. Характерні особливості імплементації стратегії імпортозаміщення та експортної орієнтації в моделі економічного розвитку та індустріалізації країн Південної Азії і Латинської Америки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 6. С. 16–26.
3. Реалізація спільного проєкту в агросекторі – крок до відновлення української аграрної галузі. URL: <http://agroconf.org/content/vitaliy-koval-realizaciya-spilnogo-proektu-z-italiieyu-v-agrosektori-krok-do-vidnovlennya> (дата звернення 24.03.2025).
4. Кваша С. М., Вакуленко В. Л. Спільна аграрна політика Європейського союзу: досвід та перспективи для України. *Інтелект XXI*. 2023. № 4. С. 9–12.

СЕДІКОВ Д. В.

PhD,

старший викладач кафедри економічної теорії
та фінансово-економічної безпеки

САВЕНКО І. І.

д. е. н., професор,

професор кафедри менеджменту і логістики
Одеський національний технологічний університет

ЛОГІСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ЧИННИК АКТИВІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Повномасштабна агресія РФ проти України стала визначальним фактором руйнування критичної інфраструктури держави. Масштабні деструкції охопили всі сектори соціально-економічної сфери, спричинивши як фізичне знищення, так і функціональну деградацію виробничих об'єктів. Значна частина підприємств у зонах бойових дій та на окупованих територіях була змушена припинити діяльність через втрату доступу до ресурсів, логістичних маршрутів і ринків збуту. Особливої шкоди зазнали об'єкти транспортно-логістичної інфраструктури, які стали ціллю системних атак з боку агресора. Найбільші руйнування були зафіксовані в сегменті дорожньої інфраструктури. За даними Київської школи економіки, з початку активної фази вторгнення пошкоджено 19 аеропортів і аеродромів, 126 залізничних станцій та вокзалів. Загальний обсяг прямих збитків об'єктам транспортної інфраструктури сягнув \$36,5 млрд, непрямі втрати оцінюються у \$23,2 млрд.[1]. Знищено (пошкоджено) понад 24,6 тис. км автомобільних доріг і 344 мости та мостові переходи. Сумарні прямі втрати від руйнування об'єктів дорожньої інфраструктури становлять $\approx 29,5$ млрд дол., непрямі втрати оцінюються на рівні 8,6 млрд дол. [1]. Щодо залізничної інфраструктури, то обсяг прямих збитків сягнув 4,3 млрд дол., непрямі втрати «Укрзалізниці», становлять 5,6 млрд дол.[1].

Війна повністю паралізувала діяльність цивільної авіації: функціонування всіх аеропортів було зупинено, що призвело до зупинки суміжних галузей. За попередніми оцінками, сукупні втрати авіаційної

інфраструктури перевищують 2,04 млрд дол., непрямі втрати сягають 6,8 млрд дол. США [1]. Суттєвих втрат зазнала і портова інфраструктура. Ворожі атаки зруйнували об'єкти морських портів у шести регіонах, зокрема зернові термінали в портах Миколаєва, Одеси, Ізмаїла, Чорноморська. Загальна сума прямих втрат інфраструктури, оцінюється в 560 млн дол., непрямі втрати сягнули 2,1 млрд дол. [1]. Блокування доступу до морських портів зумовило необхідність термінового перегляду логістичних маршрутів. Відбулася масштабна переорієнтація вантажопотоків із південного на західний напрямок, що кардинально трансформувало структуру експорту [2].

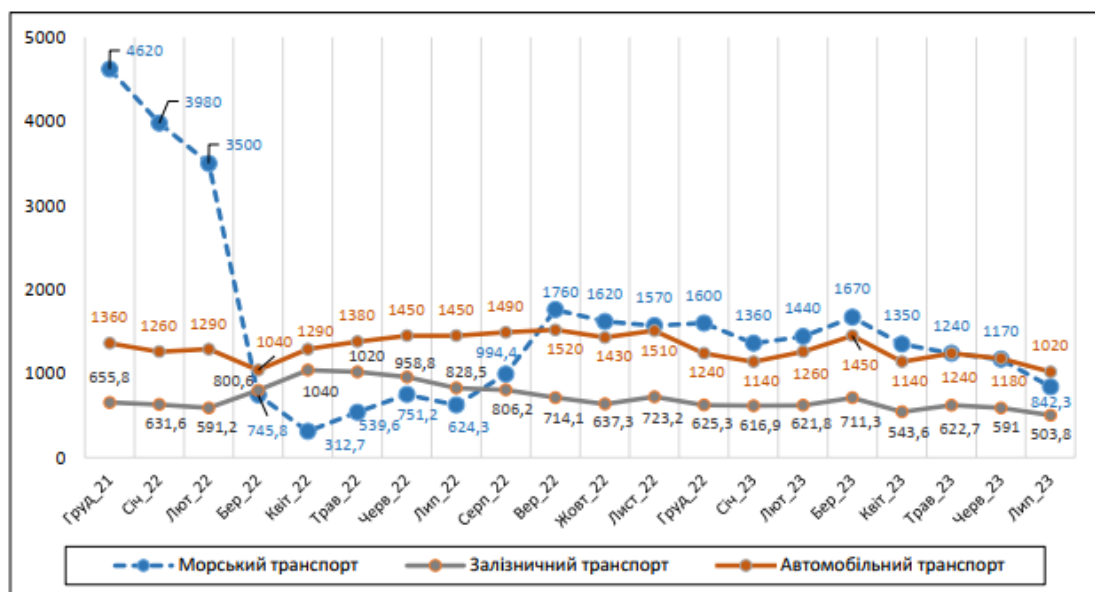


Рис 1. Динаміка обсягів відправлення експортних вантажів різними видами транспорту в Україні в 2022–2023 рр., млн дол. США
Джерело: складено за даними [1].

Створення морського транспортного коридору в акваторії Чорного моря для забезпечення експорту українського зерна після укладення міжнародної угоди за посередництва ООН і Туреччини стало вагомим кроком до стабілізації агроекспортного потенціалу України. Реалізація механізмів цієї домовленості вже у вересні 2022 р. дозволила досягти суттєвого зростання обсягів експорту зернових морським транспортом – до 4,8 млн тонн на суму приблизно 1,76 млрд дол. США [4]. Однак припинення функціонування морського коридору в межах «Зернової ініціативи» спричинило низку негативних логістичних та економічних наслідків.

Зокрема, було зафіксовано: переорієнтацію потоків експорту агропродукції на дунайські порти України та чорноморські порти Румунії й Болгарії; значне перевантаження зазначених логістичних кластерів; географічну трансформацію напрямів зовнішньої торгівлі аграрною продукцією; падіння попиту на морські перевезення в Чорноморського регіону; зростання витрат на експортну логістику через обмеження морського судноплавства. Після офіційного виходу рф з «Зернової угоди», ситуація в припортових регіонах України різко загострилася. Зафіксовано 21 цілеспрямовану масовану атаку з боку рф на об'єкти портової інфраструктури Одеської області та Дунайського кластеру, було зруйновано (пошкоджено) понад 160 об'єктів портової та складської інфраструктури, шість цивільних суден зазнали пошкоджень, а понад 300 тис. тонн експортної агропродукції було знищено [4].

Скорочення обсягів експортних вантажоперевезень залізничним транспортом в Україні у 2022–2023 рр. зумовлене сукупністю взаємопов'язаних структурних, економічних та інфраструктурних чинників: зменшення вантажної бази внаслідок скорочення виробництва аграрної та металургійної продукції; недосконалість чинної системи тарифоутворення на залізничні перевезення, що знижує конкурентоспроможність залізничного транспорту; різке зростання вартості логістичних послуг; обмеженість пропускної спроможності прикордонних переходів і транспортно-логістичної інфраструктури загалом; невідповідність ширини колій (перехід з українського стандарту 1520 мм на європейський 1435 мм), що потребує технічно та часово витратних операцій із заміни візків; ускладнення, пов'язані з прикордонними, митними та фітосанітарними процедурами як з українського, так і з боку суміжних держав тощо.

Станом на жовтень 2023 року функціонують 14 залізничних прикордонних переходів: чотири з Польщею, по два – зі Словаччиною, Угорщиною та Румунією, а також чотири з Молдовою. Теоретично ці переходи забезпечують щоденну передачу до 3,4 тис. вагонів, що еквівалентно 220 тис. тонн вантажів. Місячна гранична спроможність

залізничного експорту оцінюється у 6,5 млн тонн (102,7 тис. вагонів), зокрема 1,4 млн тонн – це зернові вантажі. Водночас, фактичний обсяг щоденного експорту сягає лише 53,6 % від потенційного (1,8 тис. вагонів або близько 120 тис. тонн), а для зернових – лише 32,1 % (приблизно 235 вагонів, або 15 тис. тонн) [5]. Причинами такого недовикористання, на нашу думку, є, передусім, нерівномірний розподіл експортних потоків між прикордонними переходами. Лише п'ять із чотирнадцяти залізничних вузлів (Ізов–Грубешів, Мостиська-2–Медика, Чоп–Чієрна-над-Тісоу, Ужгород–Матевце, Дякове–Халмеу) працюють на межі своїх можливостей, що призводить до надмірного накопичення вантажів і утворення черг, тривалість яких може сягати 15–20 діб [2].

Важливим кроком на шляху подолання логістичних бар'єрів стало підписання у червні 2022 року спеціальної угоди між Україною та ЄС щодо лібералізації міжнародних автоперевезень, яка дозволила спростити процедури перетину кордону та що зумовило зростання кількості українських перевізників на 53 % у порівнянні з 2021 р., загальна кількість перетинів зросла на 43 % [6]. Важливим кроком у вдосконаленні логістики стало впровадження у 2023 р. е-черги для вантажних транспортних засобів на всіх діючих пунктах пропуску [7].

Підвищення стійкості транспортно-логістичної інфраструктури має базуватись на інтеграції двох взаємодоповнюючих стратегій: відновлення кожного її структурного елементу та їх цілеспрямованого розвитку у відповідності до регіональних експортних пріоритетів: розширення можливостей реалізації експортного потенціалу регіонів (модернізацію наявних та будівництво нових пунктів пропуску через державний кордон; впровадження механізмів спільного контролю на кордоні з країнами ЄС; підвищення ефективності взаємодії митних і контролюючих органів; вдосконалення системи «Е-черга» із запровадженням пріоритетних категорій вантажів (гуманітарні, швидкопсувні, небезпечні тощо); розвиток прикордонної, припортової та воднотранспортної інфраструктури;

розширення та модернізацію залізничних колій до портів Дунайського регіону та пунктів пропуску з ЄС, у т.ч. за європейськими стандартами тощо.

Євроінтеграційний вектор України виступає не лише геополітичним орієнтиром, але й каталізатором якісної модернізації транспортно-логістичної інфраструктури. Глибша інтеграція до ринку ЄС розширить доступ до інвестиційних ресурсів, сприятиме підвищенню експортної спроможності регіонів і формуванню сталої, конкурентоспроможної економіки.

Список використаних джерел

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на червень 2023 року. ГО «Інститут Київська Школа Економіки». 2023. URL: <https://surli.cc/uotcfb> (дата звернення: 04.05.2025)
2. Офіційний веб-сайт Державної митної служби України. Статистика та реєстри. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (дата звернення: 04.05.2025)
3. Офіційний веб-сайт Державної митної служби України. Статистика та реєстри. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (дата звернення: 04.05.2025)
4. Joint Coordination Centre for the Black Sea Grain Initiative. United Nation. URL: <https://www.un.org/en/black-sea-graininitiative/data> (дата звернення: 04.05.2025)
5. Офіційний веб-сайт Акціонерного товариства «Укрзалізниця». Вантажні перевезення. URL: <https://surl.li/zkzvuk> (дата звернення: 04.05.2025)
6. Melnyk M., Leshchukh I., Prytula K., Chirodea. Adapting multimodal transportation infrastructure to changing transport and logistics routes. International Journal of Transport Development and Integration, 2023. Volume 7, No. 2. P. 77–84. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijtdi.070202/> (дата звернення: 04.05.2025)
7. Електронна черга перетину кордону. Статистика. URL: <https://echerha.gov.ua/statistics> (дата звернення: 04.05.2025)

СЕДІКОВА І. О.

д. е. н., професор,
завідувач кафедри менеджменту і логістики

АГЕСЬВА І. М.

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики

ПАЛВАШОВА Г. І.

к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики
Одеський національний технологічний університет

ЕНДОГЕННИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ендогенний потенціал регіонів виступає ключовим детермінантом формування економічної могутності держави, слугуючи основою для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку як на мікро-, так і на макрорівні. Втім, збройна агресія РФ проти України, що розпочалась 24 лютого 2022 р., призвела до масштабної гуманітарної катастрофи, істотного зниження економічної активності та руйнування внутрішнього потенціалу розвитку регіонів. Збройний конфлікт супроводжується систематичними втратами інфраструктурного та виробничого капіталу територіальних громад, нищенням промислових об'єктів, інвестиційними збитками, а також значним скороченням виробництва. Лише протягом першого року повномасштабної війни (лютий 2022 – лютий 2023 рр.) загальні економічні втрати України, включаючи упущений прибуток підприємств, непрямі збитки та зменшення ВВП, були оцінені експертами на рівні 700-750 млрд дол. США [1], з них понад 5 млрд дол. становили пошкодження енергетичної інфраструктури, зокрема об'єктів сонячної, вітрової та гідроенергетики, які здебільшого розміщувалися у Херсонській та Миколаївській областях [1]. Негативний вплив війни на економічну діяльність виявляється через масштабні пошкодження виробничої та транспортної інфраструктури, руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит робочої сили, зростання ризиків для бізнесу та загальну макроекономічну нестабільність, що посилює ймовірність подальшого зниження ВВП. За оцінками різних дослідницьких інституцій, у

разі тривалих бойових дій зниження обсягів ВВП може коливатися в межах 35–45% порівняно з довоєнним періодом [2].

До основних загроз для збереження ендегенного потенціалу регіонів України нами віднесено: масове знищення виробничих потужностей, житлової та соціальної інфраструктури; деградація промислового потенціалу в ключових галузях; деструкція транспортної інфраструктури, включаючи залізничні, морські, річкові та автомобільні сполучення; суттєві втрати енергетичного сектору та зростання цін на енергоресурси; порушення продовольчої безпеки та критичний стан аграрного сектору тощо.

Особливої шкоди зазнали регіони, які традиційно формували основу промисловості – Дніпропетровська (18,7% промислового виробництва) та Запорізька області (8,4%) [2]. Станом на кінець I кварталу 2023 р. загальні втрати вітчизняної промисловості оцінюються на рівні майже 45 млрд дол. США, збитки видобувної галузі та енергетичного сектору досягли 27,2 млрд доларів [1;2]. Протягом першого року війни було зафіксовано значні пошкодження або повне знищення щонайменше сотень великих і середніх підприємств як приватної, так і державної форми власності. Повного або часткового знищення зазнали такі стратегічно важливі об'єкти, як металургійний комбінат «Азовсталь», Кременчуцький нафтопереробний завод, державне підприємство «Зоря» та інші індустріальні гіганти [3]. Додаткових екологічних та економічних втрат завдав підриг Каховської гідроелектростанції, збитки від якого, за попередніми оцінками, перевищують 1,5 млрд доларів США.

Одним із ключових векторів зміцнення сільського господарства та стимулювання ендегенного розвитку регіонів України є диверсифікація напрямів агровиробництва. Прикладом позитивної динаміки є зростання експорту насіння, зокрема гібридної кукурудзи: у першій половині 2021 р. експорт цієї продукції становив 6,3 тис. тонн на суму 13,5 млн дол. США, тоді як у відповідному періоді 2022 р. – 12,2 тис. тонн або 26,8 млн дол. США [3, с. 32]. Цьому сприяли як втрата імпортерних каналів постачання насіння, так

і визнання ЄС у 2020 р. української системи сертифікації насіння як такої, що відповідає стандартам ЄС. Іншим стратегічним напрямом є активізація агропереробної галузі, яка дозволяє суттєво підвищити частку доданої вартості у виробництві. За умови переробки 50 % сільськогосподарської продукції, частка АПК у ВВП може зрости до 28 %, що забезпечить додатковий щорічний приріст на 5 % (55 млрд грн) [4]. Реалізація цього потенціалу потребує цілеспрямованих заходів державної підтримки, серед яких: пільгове кредитування, зниження податкового навантаження, обмеження відшкодування ПДВ при експорті сировинної продукції.

Важливим чинником сталого аграрного розвитку виступає підтримка органічного землеробства. Уперше ці орієнтири були зафіксовані у Національній економічній стратегії до 2030 року, яка передбачає розширення площ органічних земель до щонайменше 3 % від усіх сільськогосподарських угідь та нарощення обсягів експорту органічної продукції до 1 млрд дол. США [3;4]. В рамках Європейського зеленого курсу встановлено ціль досягти 25 % органічного виробництва в структурі агросектора ЄС до 2030 року [4]. У 2020 р. Україна посідала четверте місце серед основних постачальників органічної продукції до ЄС, а у 2022 – третє [5]. Основна маса експорту залишається сировинною – у топ-10 позицій входять переважно зернові, зернобобові та соняшникова олія. Проте, повномасштабна війна завдала серйозного удару по органічному сектору. Внаслідок окупації та активних бойових дій недоступними стали близько 30 % земель органічного землеробства (наприклад, у Херсонській області – близько 81,5 тис. га, у Запорізькій – 44,5 тис. га, у Харківській – 4 тис. га, у Чернігівській – 10 тис. га) [5; 6]. За результатами опитування громадської спільки «Органічна Україна», 30 % виробників повністю припинили діяльність, ще 15% – на межі закриття, 32 % працюють частково, а лише 7 % змогли зберегти повну операційну стабільність. Близько 15 % продукції реалізується за зниженими цінами або передається безкоштовно (для ЗСУ та населення) [6]. Попри всі виклики, поствоєнна відбудова може стати точкою

відліку для модернізації економіки на основі нових глобальних трендів – екологічності, інноваційності та технологічного розвитку.

Проведений аналіз дає підстави виокремити ключові кроки для органів регіональної влади з метою мінімізації ризиків подальшої втрати ендегенного потенціалу внаслідок збройної агресії РФ та формування передумов для його відновлення й розвитку:

1. В умовах деформації класичних джерел інформації, необхідним є впровадження інтегрованої системи моніторингу як внутрішньо, так і зовнішньо переміщених осіб на основі альтернативних джерел і цифрових інструментів.

2. Важливо створити сприятливі умови для релокації підприємств у безпечні території, що забезпечить формування податкової бази, збереження робочих місць та утримання населення від зовнішньої міграції.

3. Необхідне цілеспрямоване державне сприяння у виході на нові ринки збуту, зокрема, через створення експортно-орієнтованих платформ і сприяння сертифікації продукції відповідно до міжнародних вимог.

4. Участь приватного сектору у відновленні та модернізації інфраструктури має ґрунтуватися на податкових стимулах.

5. Доцільно зберігати політику фіскального послаблення, водночас вдосконалюючи механізми його адресності. Пропонується скоротити термін подачі звітності з шести до трьох місяців після припинення воєнного стану, а також удосконалити підхід до надання податкових преференцій з урахуванням географічного розташування суб'єктів.

6. Необхідне запровадження офіційного механізму бронювання ключових працівників підприємств для збереження їх функціонування в умовах мобілізації.

7. Слід реалізувати програми для розвитку підприємницьких ініціатив серед місцевого населення й ВПО, а також ініціювати пілотний проєкт зі спеціального оподаткування для новостворених малих підприємств у Західному регіоні України.

У нинішніх надзвичайно складних умовах, попри масштабність втрат і викликів, з'являються нові можливості для активізації ендogenous розвитку регіонів України. Вкрай важливо вже сьогодні започаткувати розробку концептуальних рішень, які ляжуть в основу майбутніх стратегічних документів державної та регіональної політики, адаптованих до умов війни та післявоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Україна: швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. Серпень 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/37988/P1788430ed0fce0050b9870be5ede7337c6.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (дата звернення: 03.05.2025)
2. Четверте щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» 38 с. URL: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/5479> (дата звернення: 03.05.2025)
3. Осташко Т. О. Сільськогосподарський експорт України в умовах війни і шляхи його відновлення. *Економіка України*. 2022. № 5 (726). С. 26–37.
4. Мороз М., Бондаренко Є. Збитки промисловості через війну. (2022). URL: <https://voxukraine.org/zbytky-promyslovosticherez-vijnu/> (дата звернення: 03.05.2025)
5. Геєць В. М. Про оцінку економічних втрат України внаслідок збройної агресії РФ. Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 30 березня 2022 року. *Вісник Національної академії наук України*. 2022. Випуск 5. С. 30–38.
6. Дослідження українського бізнесу під час військових дій. Advanter Group: сайт. 2022. URL: https://advanter.ua/?fbclid=IwAR11S9iDa_XaSvMjdNp90ENkTtl7vRpt86fAJJ0pN0o-ZtsY0dGkNdUiHCk (дата звернення: 03.05.2025)

ФЕДАКА В. В.

аспірант першого року навчання

Одеський національний технологічний університет

ОСИК С. В.

к. н. з держ. упр.,

доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства

Одеський державний аграрний університет

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЄКТУВАННЯ СТІЙКИХ ЕКОСИСТЕМ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Інтелектуальний потенціал людського капіталу є ключовим чинником забезпечення ефективної інтеграції організаційно-управлінських, економічних та соціальних процесів у проєктній діяльності, спрямованій на формування стійких екосистем. Особливо актуальним це питання є для агропромислового комплексу України, де забезпечення продовольчої безпеки залежить від здатності адаптуватися до сучасних викликів та впроваджувати інноваційні підходи.

Американський економіст Т. В. Шульц [1] підкреслював, що людський капітал є ключовим фактором економічного зростання, особливо в умовах економіки знань. У своїй роботі «Investment in Human Capital» він стверджував, що інвестиції в освіту, навички та здоров'я населення мають вирішальне значення для підвищення продуктивності та економічного розвитку. Шульц зазначав, що знання та навички є формою капіталу, і інвестиції в людський капітал ведуть до зростання як економічного виробництва, так і доходів працівників.

На думку К. М. Левіна [2], інвестиції уряду в освіту виправдовують його переконання в її критичній важливості як суспільного блага. Існування очевидної кореляції між ВВП на душу населення та рівнем освітніх послуг у різних країнах є незаперечним. Автори стверджують, що інвестування в людей – це найбільша інвестиція, яку може здійснити країна. Інвестиції уряду в освіту є не лише економічно доцільними, але й необхідними для забезпечення сталого розвитку суспільства. Освіта виступає як суспільне

благо, що сприяє підвищенню якості життя, соціальній згуртованості та економічному зростанню. Тому стратегічне фінансування освіти має бути пріоритетом державної політики.

Лауреат Нобелівської премії з економіки Г. С. Беккер [3] розвинув ці ідеї, доводячи, що інвестиції в освіту та охорону здоров'я забезпечують довготривалий економічний ефект. У своїй праці «Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis» він розглядав витрати на освіту, медичну допомогу та інші форми розвитку людини як інвестиції в людський капітал, які підвищують майбутні доходи та продуктивність.

Дослідження Т. В. Шульца [1], Г. С. Беккера [3] та інших вчених підтверджують, що розвиток людського капіталу через інвестиції в освіту та охорону здоров'я є ключовим чинником сталого економічного зростання. Ці інвестиції сприяють підвищенню продуктивності праці, інноваційності та конкурентоспроможності економіки, що особливо актуально для країн, які прагнуть до інтеграції в глобальну економіку та забезпечення продовольчої безпеки. Тому виникає об'єктивна потреба в формуванні системи державних та корпоративних стратегій, проектуванні стійких екосистем продовольчої безпеки, які будуть спрямовані на розв'язання поставлених проблем. А для цього необхідно мати знання в теоретичному та практичному визначені підходів до розвитку інтелектуального потенціалу людського капіталу України.

Згідно з дослідженнями іноземних та українських вчених [1–7], розвиток людського капіталу в Україні стикається з низкою проблем, серед яких недостатнє фінансування освіти та охорони здоров'я, що обмежує можливості формування інтелектуального потенціалу населення. Крім того, спостерігається відтік кваліфікованих кадрів за кордон, що погіршує ситуацію на внутрішньому ринку праці. Роль інтелектуального потенціалу в проєктній діяльності стійких екосистем є визначальною. Інтелектуальний капітал, що включає знання, навички та досвід працівників, є основою для впровадження інноваційних рішень у проєктній діяльності. У контексті

агропромислового комплексу це дозволяє розробляти та реалізовувати проєкти, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, збереження природних ресурсів та забезпечення продовольчої безпеки.

Недостатній розвиток інтелектуального потенціалу призводить до низької інноваційної активності, що обмежує можливості адаптації агропромислового комплексу до змін клімату, ринкових умов та технологічного прогресу. Це, в свою чергу, негативно впливає на продовольчу безпеку країни, знижуючи конкурентоспроможність української продукції на світовому ринку.

Для України проблема розвитку інтелектуального потенціалу людського капіталу була і є особливо актуально зараз, коли відбуваються складні соціальні та економічні трансформації, інтеграція в глобальний простір, коли країна перебуває в зоні активних бойових дій, через що відбуваються масові вимушені переміщення населення на території держави, а також за її межі, відбувається втрата працездатного населення. Можна спостерігати значні коливання на ринках праці та зайнятості, а також масовий відтік висококваліфікованих кадрів за кордон тощо. І все це створює несприятливі умови для розвитку інтелектуального потенціалу людського капіталу країни, адже зменшується фінансування у сфері освіти, науки, інновацій, спостерігається низький рівень координації між наукою, освітою та бізнесом, втрата кваліфікованих працівників.

За результатами дослідження варто сформулювати наступні рекомендації. Безумовною є потреба у збільшенні інвестицій у освіту та науку. Підвищення фінансування освітніх та наукових установ сприятиме формуванню висококваліфікованих кадрів, здатних реалізовувати інноваційні проєкти. Розвиток системи безперервного навчання, а саме створення умов для постійного підвищення кваліфікації працівників агропромислового комплексу забезпечить їхню здатність адаптуватися до нових технологій та методів роботи. Запровадження механізмів стимулювання інновацій у сфері агропромислового виробництва сприятиме впровадженню новітніх

технологій та підвищенню ефективності виробництва. Співпраця з міжнародними організаціями та залучення іноземного досвіду дозволить впроваджувати передові практики у сфері розвитку інтелектуального капіталу та продовольчої безпеки.

Розвиток інтелектуального потенціалу людського капіталу є необхідною умовою для ефективної інтеграції організаційно-управлінських, економічних та соціальних процесів у проєктній діяльності, спрямованій на формування стійких екосистем. Забезпечення продовольчої безпеки України вимагає комплексного підходу, що включає інвестиції в освіту та науку, підтримку інноваційної діяльності та зміцнення міжнародного співробітництва.

Список використаних джерел

1. Schultz T. W. Investing in People: The Economics of Population Quality. University of California Press. Retrieved from. 1982. URL: <https://www.ucpress.edu/book/9780520040996/investing-in-people> (дата звернення: 09.09.2025)
2. Lewin K. M. Educational Goals for National Development. In T. Husén & T. N. Postlethwaite (Eds.), *The International Encyclopedia of Education: Research and Studies*. 1985. Volume 3. P. 1934–1940. Pergamon Press.
3. Becker G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. 1962. Volume 70, No. 5, Part 2: Investment in Human Beings. P. 9–49 Published by: The University of Chicago Press. Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/1829103> (дата звернення: 09.05.2025)
4. Бутнік-Сіверський О. Б. Розвиток інтелектуального капіталу та його складників у аспекті процесів інтелектуалізації, капіталізації та трансформації. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c8fd2fea-dab0-49f8-8334-340efd190723/content?utm_source (дата звернення: 09.05.2025)
5. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. Електронний журнал *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>.
6. Близнюк Т. П., Шевченко В. В., Федака В. В., Циктор В. Ю. Стійкість і соціальна відповідальність людських ресурсів як глобальна репутаційна тенденція конкурентоспроможності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 383–391.
7. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Розвиток людського потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Modeling the*

ШАЛЕНИЙ В. А.

к. е. н., доцент, доцент кафедри торгівельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом
Одеський національний технологічний університет

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах цифрової трансформації економіки питання забезпечення інформаційної безпеки набуває ключового значення для стабільного функціонування та розвитку підприємств. Поширення кіберзагроз, зростання залежності бізнесу від інформаційно-комунікаційних технологій, а також ризики, пов'язані з втратами або компрометацією критичних даних, зумовлюють необхідність інтеграції інформаційної безпеки в систему антикризового управління. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, коли навіть короточасні порушення в ІТ-інфраструктурі можуть призвести до системних збоїв, значних фінансових втрат і втрати довіри з боку контрагентів. Антикризове управління як сукупність заходів, спрямованих на забезпечення життєздатності підприємства в періоди дії деструктивних факторів, має передбачати не лише фінансові та організаційні інструменти, а й технологічні засоби захисту корпоративного інформаційного середовища. В цьому контексті інформаційна безпека розглядається не лише як технічне завдання ІТ-підрозділів, а як стратегічна функція, що визначає здатність підприємства адаптуватися, зберігати цілісність внутрішніх процесів і протистояти кризовим викликам. Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від впровадження інноваційних інструментів кіберзахисту, які дозволяють своєчасно виявляти загрози, оперативно реагувати на інциденти та забезпечувати безперервність бізнесу. Актуальним завданням стає формування інтегрованої системи інформаційної безпеки, здатної

підтримувати стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх ІТ-ризиків на всіх етапах його функціонування.

Інформаційна безпека сьогодні стає не лише елементом технічного забезпечення підприємства, а й стратегічною складовою антикризового управління. Надійність доступу до інформаційних ресурсів, їхня цілісність і конфіденційність визначають здатність підприємства забезпечувати безперервність операцій, а в стратегічному вимірі – його конкурентоспроможність та репутаційну стійкість. У дослідженнях Європейського агентства з кібербезпеки (ENISA) відзначається, що збої в інформаційній інфраструктурі все частіше стають тригером кризових подій на підприємствах. Дана теза підтверджується зростанням інцидентів типу ransomware (програма-вимагач), атак на ланцюги постачання та витоків конфіденційних даних [1].

Цифрові дані є критично важливим активом, і їхня втрата або пошкодження здатні паралізувати виробничі, логістичні, фінансові й управлінські процеси. При цьому кризи, спричинені кіберінцидентами, мають свою специфіку – вони можуть виникати раптово, поширюватися миттєво та мати довгострокові наслідки, що складно піддаються передбаченню й контролю. За даними дослідження IBM Cost of a Data Breach Report 2023, середній час виявлення кіберінциденту становить 204 дні, а повне усунення наслідків – ще понад два місяці, що свідчить про критичну потребу в проактивному управлінні інформаційними ризиками [2].

Попри наявність значної кількості наукових і практичних розробок у сфері кібербезпеки, антикризовий аспект інформаційної безпеки недостатньо представлений у вітчизняній літературі. Натомість міжнародні дослідження все більше наголошують на необхідності інтеграції інформаційної безпеки в систему стратегічного ризик-менеджменту підприємства. Зокрема, у звітах Міжнародного економічного форуму (WEF) підкреслюється, що кіберризики входять до п'ятірки глобальних загроз, здатних викликати системні кризи у корпоративному секторі [3]. Отже, забезпечення інформаційної безпеки варто

розглядати як превентивну антикризову практику, що дозволяє зменшити вразливість підприємства, підвищити його адаптивність до зовнішніх шоків та забезпечити збереження критичних бізнес-функцій в умовах непередбачуваних подій.

В контексті зростання загроз інформаційній безпеці та вразливості ІТ-інфраструктури підприємств, антикризове управління має орієнтуватися на впровадження інноваційних технологічних рішень. Традиційні підходи до захисту даних, як показує практика, є малоефективними проти складних і комбінованих атак, що реалізуються у сучасному кіберсередовищі. Використання превентивних заходів, ізольованих засобів безпеки або ручного моніторингу не здатне забезпечити належного рівня реагування у критичних ситуаціях. Саме тому дедалі більшого значення набувають інноваційні інструменти, що поєднують автоматизацію, машинне навчання, архітектурну гнучкість та інтегровану аналітику [4, с. 52]. Такі рішення не лише підвищують стійкість до кіберзагроз, а й відіграють ключову роль у створенні системи оперативного реагування, що є невід'ємною частиною антикризового управління сучасного підприємства. У таблиці 1 узагальнено основні інноваційні технології, що демонструють високу ефективність у сфері інформаційної безпеки.

Таблиця 1

**Інноваційні інструменти інформаційної безпеки в системі
антикризового управління**

Інструмент / технологія	Опис	Переваги
Zero Trust Architecture (ZTA)	Модель безпеки, що передбачає повну перевірку всіх користувачів та пристроїв, незалежно від розташування, із мінімальним доступом до ресурсів.	Мінімізує внутрішні загрози; підвищує контроль над доступом; гнучкість конфігурації.
AI/ML у кіберзахисті	Застосування алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання для виявлення аномалій у поведінці користувачів або систем.	Висока швидкість реагування; виявлення нових типів атак; зниження людського чинника.
XDR (Extended Detection and Response)	Інтеграція декількох систем захисту (мережа, хост, пошта, хмара) в єдину платформу для виявлення та реагування на загрози.	Скоординоване реагування; єдина точка управління інцидентами; підвищена ефективність захисту.
SIEM нового	Системи управління безпекою та	Оперативна обробка

Інструмент / технологія	Опис	Переваги
покоління	подіями, що працюють у режимі реального часу, з використанням великих даних та автоматизованої аналітики.	великої кількості подій; візуалізація ризиків; відповідність стандартам.
Blockchain для безпеки транзакцій і даних	Технологія розподілених реєстрів для зберігання незмінних записів про транзакції або критичні події.	Висока цілісність даних; неможливість несанкціонованого редагування; прозорість.
SASE (Secure Access Service Edge)	Хмарна архітектура, яка об'єднує мережеві та безпекові сервіси для забезпечення безпечного доступу до ресурсів із будь-якого місця.	Підтримка віддаленої роботи; єдина політика доступу; масштабованість.

Джерело: складено автором на основі [1–4].

Узагальнюючи представлені рішення, можна стверджувати, що цифрова трансформація антикризового управління має супроводжуватися впровадженням комплексної екосистеми кіберзахисту. Інноваційні інструменти забезпечують не лише реактивні, але й проактивні можливості для виявлення загроз, збереження операційної стійкості та адаптації до змінного середовища. Разом із тим ефективність таких рішень напряду залежить від готовності підприємства інвестувати в ІТ-інфраструктуру, наявності компетентного персоналу та чіткого стратегічного бачення в сфері цифрової безпеки. В умовах підвищеної нестабільності саме технологічна гнучкість і аналітична передбачуваність стають ключовими факторами не тільки для уникнення криз, а й для посилення конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел

1. ENISA. Threat Landscape 2023. *European Union Agency for Cybersecurity*. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2023> (дата звернення: 04.05.2025).
2. Cost of a Data Breach Report. *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/reports/data-breach> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Global Risks Report 2024. *WEF (World Economic Forum)*. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024/> (дата звернення: 05.05.2025).
4. Kello L. *The Virtual Weapon and International Order*. Oxford University Press, 2022. 332 p. (дата звернення: 07.05.2025).

ШЛАФМАН Н. Л.

д. е. н., професор, завідувач відділу ринку транспортних послуг
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

КУПРІНА Н. М.

д. е. н., професор, професор кафедри обліку та аудиту
Одеський національний технологічний університет;
старший науковий співробітник
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

БОНДАРЕНКО О. В.

к. е. н., науковий співробітник відділу ринку транспортних послуг
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

Для оцінки стану, ефективності функціонування, трансформації діяльності та розвитку суб'єктів національної України у військовий та після воєнний період, забезпечення їх логістичної складової, в тому числі для зовнішньої торгівлі, на нашу думку, необхідно застосовувати такий інструмент, як стратегічний аналіз, який дозволяє визначити не тільки стан й можливості, але й загрози для функціонування, перспективні напрями діяльності та розвиток таких суб'єктів в Україні.

Наше дослідження показало [1;2], що важливість збереження та розвитку потенціалу національної економіки та її суб'єктів, навіть під час війни або будь-яких криз в економічній системі країни, знаходить своє відображення у дослідженнях українських та іноземних вчених. Так, аспектами аналізу макросередовища та ефективності функціонування і конкурентоспроможності суб'єктів національної економіки, в тому числі діяльність у надзвичайних умовах, які присвячені публікації: О. Антонюка, Б. Буркінського, А. Бутенка, О. Гончаренко, Л. Дейнеко, Н. Задорожної, Л. Закревської, Б. Карлофф, О. Коваленко, О. Кушніренко, Г. Менкен, Е. Мінько, А. Оллив'є, Т. Ступницької, А. Томпсон, Т. Харченко, Дж. Р. Хікс, О. Ципліцької та ін., але й на сьогодні потребують дослідження аспектів нормативного та методичного забезпечення для вибору інструментарію та

формування методичного підходу для проведення такого аналізу обраного об'єкту дослідження.

На нашу думку, саме бізнес-середовище морського транспорту є тим об'єктом стратегічного аналізу, який дозволить, після його проведення, визначити проблеми, переваги та напрями розвитку стратегічно важливої для України галузі – морського транспорту та його суб'єктів. Так, дослідження положень та статей «Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року», затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 р. №548 (зі змінами) [3] спонукає до певних висновків.

1. Морський транспортний комплекс є багатофункціональною структурою, що задовольняє потреби національної економіки у транспортному забезпеченні, сприяє розвитку міжнародної торгівлі та реалізує зобов'язання України як морської держави.

2. Водний транспорт, що обслуговується у морських портах України, є дешевшим та більш екологічним порівняно з іншими видами транспорту, що робить його конкурентним на ринку транспортних послуг під час здійснення внутрішньої та міжнародної торгівлі. Морські порти України є складовою частиною транспортної і виробничої інфраструктури держави з огляду на їх розташування на шляхах міжнародних транспортних коридорів.

3. Від ефективності функціонування морських портів України, рівня їх технологічного та технічного оснащення, відповідності системи управління та розвитку інфраструктури сучасним міжнародним вимогам залежить конкурентоспроможність вітчизняного транспортного комплексу на світовому ринку.

4. Функціонування морського транспорту та портова галузь відіграє одну з головних ролей у забезпеченні ефективності української економіки. Морські порти України, навіть у військовий час, забезпечують експорт продукції агропромислового та гірничо-металургійного комплексів країни та імпорту необхідних ресурсів, контейнерних вантажів, які забезпечують військову, економічну та продовольчу безпеку України.

Як підтверджує наше попереднє дослідження [4;5;6], у сучасному глобалізованому світі морський транспорт є невід'ємною частиною міжнародного бізнес-середовища, відіграючи ключову роль у забезпеченні економічних, технологічних та екологічних зав'язків між країнами. Сьогодні в Україні ця галузь стикається з численними викликами, що обумовлені війною в країні, складною економічною ситуацією, впливом новітніх технологій та необхідністю адаптації до екологічних стандартів, агресивним впливом глобалізаційних процесів та факторів зовнішнього середовища на його функціонування. Глобальні економічні зміни, такі як інфляція, зростання цін на енергоносії, війна в Україні та енергетична криза, впливають на структуру світової торгівлі та створюють нові виклики для морського транспорту. Тому, все вище наведене, підтверджує актуальність та необхідність проведення стратегічного аналізу бізнес-середовища морського транспорту в Україні, обґрунтування вибору оптимального інструментарію для його проведення, виявлення факторів впливу на бізнес-середовище та формування системи показників та шкали для оцінювання їх впливу.

Наше дослідження показало [7–9], що інструментарієм стратегічного аналізу на основі глибокого аналізу зовнішнього середовища може бути проведено за допомогою застосування різних моделей та матриць для досягнення стратегічних цілей, прийняттю обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів між різними бізнес-одиницями, враховуючи їх привабливість та конкурентоспроможність на ринку. Основним інструментарієм для аналізу зовнішнього середовища, що виявлено нами є [1;2;7; 8;9]: стратегічні бізнес-одиниці (СБО); матриця «зростання-частка ринку» (BCG); матриця «McKinsey/General Electric»; матриця «Shell/DPM»; матриця ADL/LC; матриця Ансоффа та схема Абеля; матриця Томпсона-Стрікланда.

Так, дослідження показало [1;2;7;8], що Модель Бостонської консалтингової групи (BCG) є одним із найвідоміших інструментів портфельного аналізу та аналізу зовнішнього середовища, що

використовується для оцінки та управління продуктивним портфелем компанії, але для аналізу макросередовища та факторів впливу існують інші методи стратегічного аналізу, наприклад, матриця McKinsey/GE або матриця Ансоффа, які також широко застосовуються в стратегічному управлінні суб'єктами національної економіки та оцінки бізнес-середовища.

Наше попереднє дослідження показало, що інструментом оцінювання ефективності функціонування і конкурентоспроможності країни, галузі або регіону може бути використання такого методу оцінювання макросередовища, як PEST-аналіз [1; 2]. Так, за рівнем ухвалення рішення, до стратегічних методів відносять саме PEST-аналіз – стратегічний метод оцінювання, який базується на виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності об'єкта дослідження та враховує 4 групи факторів [2]: (економічних (Economic), політико-правових (Political legal), технологічних (Technological forces), соціокультурних (Sociocultural) для оцінювання їх впливу на результати поточної і майбутньої діяльності об'єкта дослідження [1;2]. Використання PEST-аналізу для оцінювання стану та можливості економічної трансформації суб'єктів в конкретному регіоні або країні не є раціональним, є більш загальним та не конкретизує дані та особливості функціонування об'єкта дослідження, не враховує ефективність його функціонування та можливості конкретизації напрямів розвитку, як показало наше дослідження [1].

На відміну від PEST-аналізу, матричний метод McKinsey – матриця консультаційної фірми McKinsey і компанією General Electric (GE), спрямований на збільшення інвестицій та розвиток привабливих напрямів на підприємстві і зменшення вкладень у напрямлення, позиція підприємства в яких є слабкою і не приносить достатнього прибутку.

Наше дослідження підтвердило [1;2], що метод McKinsey базується на оцінці довгострокової привабливості галузі і конкурентної позиції напрямки діяльності, але має й недоліки – труднощі обліку ринкових відносин; занадто

велика кількість критеріїв; труднощі у виборі стратегій. Саме тому, для оцінювання діяльності суб'єктів національної економіки та бізнес-середовища морського транспорту в Україні, з метою визначення стану, особливостей функціонування в сучасних умовах, стратегії ефективного розвитку з урахуванням факторів сприятливості та привабливості бізнес-середовища, необхідно застосування матричного методу McKinsey для проведення такого стратегічного аналізу.

Проведений аналіз інструментарію стратегічного аналізу для бізнес-середовища суб'єктів, на нашу думку, дозволяє виділити для застосування саме матричний метод McKinsey на підставі виділених та обраних нами критеріїв:

- є гнучким інструментом, враховує різні фактори впливу;
- враховує визначення стратегічних пріоритетів розвитку об'єкту дослідження;
- враховує ризики та вплив факторів і зміни зовнішнього середовища;
- дозволяє провести більш точну оцінку бізнес-середовища об'єкту дослідження.

Потреба актуалізації напрямів відновлення в Україні морського транспорту та країни, як морської держави, розгортання активного економічного співробітництва з Європейським Союзом, в умовах війни та агресії Російської Федерації проти України, її спроб перерозподілу сфер контролю над акваторією Азовського і Чорного морів, та тимчасової окупації Російською Федерацією частини території України, необхідність прискорення процесу виходу держави з довготривалої системної економічної кризи в умовах радикальних змін геополітичної, воєнно-політичної та економічної обстановки у світі [10] потребує проведення стратегічного аналізу бізнес-середовища морського транспорту та базується на врахуванні нормативного базису регулювання і забезпечення його функціонування.

Перелік основних нормативних документів за законодавчими актами

1. «Про затвердження морської доктрини України на період до 2035 року»: постанова Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2009р. №1307 (зі змінами) (далі – Морська доктрина України).
2. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року, затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013р. №548 (зі змінами). [3].
3. Кодекс торговельного мореплавства України, затверджений Постановою Верховної ради України № 277/94-ВР від 09.12.1994 р. (зі змінами).
4. Водний кодекс України, затверджений Постановою Верховної ради України №214/95-ВР від 06.06.1995р. (зі змінами).
5. Земельний кодекс України, затверджений Постановою Верховної ради України № 2768-ІІІ від 25.10.2001р. (зі змінами).
6. «Про транспорт»: Закон України №233/94-ВР від 10.11.1994 р. (зі змінами).
7. «Про морські порти України»: Закон України №4709-VІ від 17.05.2012 р. (зі змінами).
8. «Про внутрішній водний транспорт»: Закон України №1054-ІХ від 03.02.2020р., (зі змінами).
9. «Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів»: Закон України №3677-VІ від 08.07.2011р. (зі змінами).
10. «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності»: Закон України № 877-V від 05.04.2007 р. (зі змінами).
11. «Про внесення змін до Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2020 р. № 1634-р.
12. «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її

реалізації у 2025-2027 роках»: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. №1550 (зі змінами).

13. Інші нормативні документи, які регулюють діяльності суб'єктів морського транспорту України в сучасних умовах їх функціонування.

Наше дослідження Морської доктрини України показало [10], що на сучасному етапі становлення України особливого значення набуває фактор утвердження її як морської держави, виходячи з її просторових і геофізичних особливостей, місця та ролі у глобальній та регіональній системі міжнародних відносин. Попередні дослідження і вивчення Світового океану та функціонування морському транспорту, вагомий внесок у розвиток мореплавства в Україні сприяли тому, що країна здобула статус морської держави, а також завдяки сприятливому географічному положенню (довжині морського узбережжя та площі водного простору). Україна має найбільшу серед держав Азово-Чорноморського басейну довжину морського узбережжя (2759,2 кілометра) і понад 72 тис. кв. кілометрів виключної морської економічної зони. Значну частину національного валового внутрішнього продукту до війни та військової агресії Російської Федерації з 2022 року, формували п'ять областей України, які мали вихід до моря і займали близько 27% території. Більшість населення на тих територіях проживало на відстані не більш як 60 кілометрів від моря та тісно пов'язана з морською діяльністю [10].

Аналіз додатку до «Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року» [3;10] та з урахуванням військових дій в Україні станом на 01.05.2025 року, дозволив сформулювати та структурувати коротко-, середньо та довгострокові напрями функціонування діючих морських портів України в сучасних умовах.

Таким чином проведене дослідження аспектів нормативно-методичного забезпечення стратегічного аналізу бізнес-середовища морського транспорту України та його суб'єктів показало, що:

– у сучасному глобалізованому світі морський транспорт є невід’ємною частиною міжнародного бізнес-середовища, відіграючи ключову роль у забезпеченні економічних, технологічних та екологічних зв’язків між країнами, а сьогодні в Україні ця галузь стикається з численними викликами, що обумовлені війною в країні, складною економічною ситуацією, впливом новітніх технологій та необхідністю адаптації до екологічних стандартів, агресивним впливом глобалізаційних процесів та факторів зовнішнього середовища на його функціонування;

– такі зміни створюють нові виклики для морського транспорту України та підтверджують актуальність та необхідність проведення стратегічного аналізу бізнес-середовища морського транспорту в Україні, обґрунтування вибору оптимального інструментарію для його проведення, виявлення факторів впливу на бізнес-середовище та формування системи показників та шкали для оцінювання їх впливу;

– проведений аналіз інструментарію стратегічного аналізу для бізнес-середовища суб’єктів, на нашу думку, дозволяє виділити для застосування саме матричний метод McKinsey на підставі виділених та обраних нами чотирьох критеріїв;

– необхідність прискорення процесу виходу держави з довготривалої системної економічної кризи в умовах радикальних змін геополітичної, воєнно-політичної та економічної обстановки у світі потребувало проведення стратегічного аналізу бізнес-середовища морського транспорту та врахування нормативного базису регулювання і забезпечення його функціонування, що проведено нами;

– аналіз нормативних документів забезпечення функціонування морського транспорту України та його суб’єктів, показав необхідність внесення змін, наприклад, для реалізації пріоритетних заходів, які були сформовані та розраховані в короткостроковому періоді на 5 років, у середньостроковому періоді – на 10 років, у довгостроковому періоді – на 25 років, у зв’язку з пошкодженням інфраструктури, виробничих потужностей,

основних засобів суб'єктів морського транспорту, а також нестачі кваліфікованих фахівців і робітників у зв'язку з веденням військових дій в Україні та військової агресії Російської федерації проти України з лютого 2022 року по теперішній час, необхідно внести коригування в напрями і заходи, а також терміни реалізації таких пріоритетних напрямів;

– такі аспекти нормативного забезпечення функціонування морського транспорту України та його суб'єктів потребують нашого подальшого дослідження та вирішення поставлених завдань.

Список використаних джерел

1. Купріна Н. М. Теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності харчової промисловості України на засадах її персистентної трансформації: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.03. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2021. 442 с.

2. Kuprina N., Bondarenko O. Analysis of the functioning of agricultural production entities in Ukraine: an aspect of strategic management and regional development. *Економічні інновації: збірник наукових праць*. 2025. Том 27. Випуск 1 (94). С. 80–90. DOI: [10.31520/ei.2025.27.1\(94\).80-90](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.1(94).80-90).

3. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 р. №548, зі змінами (Офіційний вісник України, 2013 р., № 61, ст. 2194). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#n11> (дата звернення: 30.04.2025).

4. Зовнішні фактори розвитку бізнес середовища морського транспорту: аналітична записка д-ра філософ., с. н. с. Алексеєвської Г. С.; НАН України, ДУ «Ін-т ринку і екон.-екол. дослідж.». Одеса: ДУ «ІПРЕЕД НАНУ», 2024. 63 с.

5. Вдосконалення бізнес-середовища судноплавних компаній на основі міжнародного досвіду: доповідна записка д-ра філософ., с. н. с.

Алексеевської Г. С.; НАН України, ДУ «Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж». Одеса : ІРЕЕД НАНУ, 2024. 17 с.

6. Економічний інструментарій управління ризиками у стивідорній діяльності / Шлафман Н.Л., Бондаренко О.В., Аніскова О.М.: доповідна записка. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАН України», 2024. 21 с.

7. Бондаренко С. М., Невмержицька А. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Київський національний університет технологій і дизайну [Електронний ресурс]. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-2/Bondarenko2015060412.pdf> (дата звернення: 30.04.2025).

8. Бурденюк Т. Г., Панасюк В. М. Методика портфельного аналізу конкурентоспроможності підприємства // Державне управління та місцеве самоврядування. Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет, 2015. [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42405/1/%D0%91%D1%83%D1%80%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA.pdf> (дата звернення: 30.04.2025).

9. Гомба А. В., Пугачевська К. Й. Актуальні підходи до використання інструментів стратегічного аналізу на підприємствах // Мукачівський державний університет. 2019. [Електронний ресурс]. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7747/1/Current_approaches_to_the_use_of_strategic_analysis_tools_in_enterprises.pdf (дата звернення: 30.04.2025).

10. Про затвердження морської доктрини України на період до 2035 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2009 р. №1307 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.04.2025).