



**ЗВО «ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ  
ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»**



**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА  
АУДИТУ**



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ**



---

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ  
ВСЕУКРАЇНСЬКОГО СИМПОЗИУМУ**

**“РЕАЛЬНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ  
УКРАЇНИ  
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ”**

**(4 КВІТНЯ 2024 РОКУ)**

---

**м. Київ - 2024**

---

**УДК 33: (477)**

**P-31**

Поширення і тиражування без офіційного дозволу  
Університету «Україна» заборонено

**ISBN 978-617-8352-27-1**

**P-31** Реальний сектор економіки України в умовах невизначеності :  
Матеріали Всеукраїнського симпозиуму (Київ, 04 квітня 2024 року ): тези  
доповідей / відп. ред. Р.Г.Дубас. Київ, Університет «Україна». - 2024. 183 с.

У збірнику опубліковано матеріали Всеукраїнського симпозиуму «Реальний сектор економіки України в умовах невизначеності». Наведено результати досліджень щодо актуальних тенденцій розвитку реального сектору економіки в умовах невизначеності; наслідків впливу фактору війни на стратегічні галузі промисловості України та їх потенціал; існуючих державних програм та грантового фінансування як драйверів інноваційно-інвестиційного розвитку малого і середнього бізнесу. В збірнику запропоновано стратегії відновлення реального сектору економіки через активізацію підприємницької діяльності в Україні та наведено візію соціально-екологічної складової функціонування реального сектору економіки для досягнення цілей сталого розвитку суспільства і природи

Відповідальний за випуск: Дубас Р.Г. - доктор економічних наук,  
професор

*Матеріали друкуються в авторській редакції. Втручання в обсяг та структуру матеріалів максимально зменшено*

## **ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**ТАЛАНЧУК П.М.**, Президент Університету «Україна», доктор технічних наук, професор

**ШУЛЬГА С.В.**, проректор з науково-педагогічної та фінансово-економічної роботи Національної академії статистики обліку та аудиту, доктор економічних наук, професор

**ДАВИДЕНКО Г.В.**, проректор з наукової та міжнародної діяльності Університету «Україна», доктор педагогічних наук, професор

**НЕСТЕРЕНКО С.С.**, директор Інституту економіки та менеджменту Університету «Україна», доктор економічних наук, професор

**ДУБАС Р.Г.**, завідувач кафедри управління та адміністрування Університету «Україна», доктор економічних наук, професор

**КАЛИТА П.Я.**, президент Української асоціації досконалості та якості, віцепрезидент Українського союзу промисловців та підприємців

**КОЗАЧЕНКО Л.П.**, президент ВГО «Українська аграрна конфедерація»

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**НЕСТЕРЕНКО С.С.**, директор Інституту економіки та менеджменту Університету «Україна», доктор економічних наук, професор

**ДУБАС Р.Г.**, завідувач кафедри управління та адміністрування Університету «Україна», доктор економічних наук, професор

**ПШЕНИЧНА М.В.**, доцент кафедри фінансів та обліку Університету «Україна», кандидат економічних наук

**САМОФАЛОВА М.О.**, доцент кафедри фінансів та обліку Університету «Україна», кандидат економічних наук, доцент

**ЛУБЕНЧЕНКО О.Е.**, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування Національної академії статистики, обліку та аудиту, доктор економічних наук

**КАРАЧИНА Н.П.**, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки Вінницького національного технічного університету, доктор економічних наук, професор

**КУТЛІНА І.Ю.**, доцент кафедри управління та адміністрування Університету «Україна», кандидат технічних наук

**НЕЧИПОРУК Н.В.**, доцент кафедри фінансів та обліку Університету «Україна», кандидат економічних наук, доцент

## **ЗМІСТ**

### **ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ**

#### **«Актуальні тенденції розвитку реального сектору економіки в умовах невизначеності»**

<b>Frydel V.I. CREATING A CAREER PLAN AS AN ELEMENT OF EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: A CASE STUDY OF IT COMPANIES</b>	<b>9</b>
<b>Білоцький В.Л. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ</b>	<b>12</b>
<b>Войцехівський М.А. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ</b>	<b>15</b>
<b>Гук Л.П. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ЯК ПІДТРИМКА РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</b>	<b>18</b>
<b>Іоницой-Доценко Є.Ю. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ КОРПОРАЦІЙ КРАЇНИ МЕТОДОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ</b>	<b>20</b>
<b>Кононенко Ж.А., Миколенко І.Г. РИЗИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	<b>23</b>
<b>Куліков Д.Ю. ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В РЕАЛЬНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ</b>	<b>26</b>
<b>Новікова А.М., Давиденко Ф.С. ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ</b>	<b>29</b>
<b>Павловський С.А., Наголюк О.Є. ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ</b>	<b>32</b>
<b>Пшенична М.В. МІСЦЕ ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ</b>	<b>35</b>
<b>Развін С.Є. ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ НА РЕАЛЬНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ</b>	<b>38</b>
<b>Семцов В. КОРУПЦІЯ ЯК ОСНОВНА ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ</b>	<b>41</b>
<b>Ткач Л.Л., Дендебера О.П. ОГЛЯД ІННОВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ</b>	<b>43</b>
<b>Турчак В.В., Євась Т.В. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРНОГО БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</b>	<b>46</b>
<b>Фурман С.С. ГЛОБАЛЬНІ НАСЛІДКИ ВІЙНИ В УКРАЇНІ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА</b>	<b>49</b>

### **ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ**

#### **«Вплив фактору війни на стратегічні галузі промисловості України та їх потенціал»**

<b>Зленко К.М. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ТА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗЕЙ В УМОВАХ ВІЙНИ: АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ</b>	<b>51</b>
<b>Карачина Н.П. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ У ВОЄННИЙ ЧАС</b>	<b>55</b>
<b>Кваша Ю.О. ВПЛИВ ФАКТОРУ ВІЙНИ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ</b>	<b>59</b>
<b>Колісник А.Г. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	<b>63</b>

<b>Корнєєв Д.Є.</b> РОЗВИТОК ВИРОБНИЦТВА БЕЗПЛОТНИКІВ ЯК ОДНА ІЗ СТРАТЕГІЙ ВІДНОВЛЕННЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ	<b>65</b>
<b>Міхнюк Д.С.</b> ВПЛИВ ФАКТОРУ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА МОДЕРНІЗАЦІЮ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ	<b>67</b>
<b>Олійник А.Р.</b> ВПЛИВ ФАКТОРУ ВІЙНИ НА ХАРЧОВУ ПРОМИСЛОВІСТЬ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ЕКСПОРТ	<b>70</b>
<b>Самофалова М.О.</b> ВПЛИВ ФАКТОРУ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ПОЛІГРАФІЧНУ ПРОМИСЛОВІСТЬ	<b>73</b>
<b>Чорна Л.О., Жукова О.А.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	<b>76</b>

### **ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ**

#### **«Державні програми та грантове фінансування як драйвер інноваційно-інвестиційного розвитку малого і середнього бізнесу»**

<b>Васюк І.В.</b> ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ПІДТРИМКА ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ІНІЦІАТИВ	<b>79</b>
<b>Духота В.В.</b> ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ДЛЯ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ	<b>82</b>
<b>Шафранова К., Зобов А.</b> ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	<b>85</b>
<b>Кондратюк В.В.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	<b>89</b>
<b>Остапенко О.</b> ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРАРНОЇ СФЕРИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО ВТОРГНЕННЯ	<b>92</b>
<b>Супрун М.В.</b> ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	<b>95</b>
<b>Черненко О.В.</b> КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОДУКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ОСВІТНІХ ТА НАУКОВИХ ПРОЕКТІВ	<b>97</b>
<b>Шевченко Б.О., Непокупна Т.А.</b> ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	<b>105</b>
<b>Шпак Д.В.</b> ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ДЛЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	<b>104</b>

### **ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ**

#### **«Соціально-екологічна складова функціонування реального сектору економіки як запорука досягнення цілей сталого розвитку»**

<b>Береговий О.Л.</b> ШЛЯХИ ВРЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ СПОРІВ МІЖ БІЗНЕСОМ ТА ГРОМАДАМИ ЯК ЗАПОРУКА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	<b>107</b>
<b>Бровкін В.В.</b> ОСОБЛИВІСТЬ СОРТУ РОСЛИН ЯК ОБ'ЄКТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ	<b>110</b>
<b>Дубас Р.Г.</b> ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	<b>113</b>
<b>Думенко І.В.</b> БЕЗПЕКА НА РОБОЧОМУ МІСЦІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	<b>115</b>
<b>Кабаков Ю.Б.</b> СИСТЕМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	<b>117</b>
<b>Калита П.Я.</b> УКРАЇНА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, ЯК НІКОЛИ, ПОТРЕБУЄ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ	<b>121</b>
<b>Кутузов Р.В.</b> ЕКОНОМІЧНА ПОЛЩЕЇСТИКА ЯК НАУКА УПРАВЛІННЯ (В ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ ХІХ – ПОЧАТКУ ХХ СТ.)	<b>125</b>

<b>Лавриненко Л.М.</b> ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВНЕ ДЖЕРЕЛО РОЗБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	<b>129</b>
<b>Лубенченко О.Е.</b> СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ. ЗВІТ ПРО ПРОЗОРИСТЬ	<b>131</b>
<b>Нечипорук Н.В.</b> КЛАСИФІКАЦІЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ ЗА ШЛЯХАМИ ОТРИМАННЯ В ОБЛІКОВОМУ ПРОЦЕСІ	<b>134</b>
<b>Німенко Д.В.</b> ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	<b>136</b>
<b>Чечель О.М.</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	<b>139</b>
<b>Чікалкін С.М.</b> ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	<b>141</b>
<b>Шульга С.В.</b> АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ. ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД	<b>145</b>

## **ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ**

### **«Стратегії відновлення реального сектору економіки: перспективи та заходи активізації підприємницької активності в Україні»**

<b>Kravchenko S. A.</b> PROSPECTS OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL BUSINESS STRUCTURES IN THE POST-WAR PERIOD	<b>147</b>
<b>Koldovskiy A.</b> TRANSFORMATIVE STRATEGIES FOR FINANCIAL INFRASTRUCTURE ENHANCEMENT	<b>151</b>
<b>Герлян Я.С.</b> ОКРЕМІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ	<b>153</b>
<b>Гуменюк В.І.</b> ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	<b>156</b>
<b>Дивинська Ю.</b> ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ РЕГІОНІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	<b>158</b>
<b>Загородня А. С.</b> ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	<b>160</b>
<b>Кутліна І.Ю., Лобода Ю.С.</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ І ПІДПРИЄМСТВ	<b>162</b>
<b>Кучмєєв О.О.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕССЕНДЖЕР-МАРКЕТИНГУ ЯК НОВОГО КАНАЛУ КОМУНІКАЦІЙ	<b>165</b>
<b>Матвій І.</b> ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК КЛЮЧ АКТИВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ	<b>167</b>
<b>Писаренко М.С.</b> РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕФЦИТУ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ	<b>170</b>
<b>Ципліцька О.О.</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	<b>173</b>
<b>Шафранова К.В.</b> МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	<b>177</b>
<b>Швед В.В., Омельченко О.В.</b> СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	<b>179</b>

## Слава Україні!

Шановні колеги! На сьогодні спостерігається заміна усіх деструктивних сучасних індустріальних технологій і смарт-виробництва на екологічно ідеальні ноотехнології. Природно, що цей процес породжує необхідність організації відповідної освітньої системи і наукових досліджень, які дозволять сформувати ноосвітогляд і на цій основі досягти індивідуальних й колективних успіхів на базі засвоєння ноонаук і використання ноотехнологій. В свою чергу ці процеси вимагають розширення відповідного кадрового забезпечення, якому певною мірою сприятимуть також і інклюзивні технології навчання.

І в цьому напрямку наш навчальний заклад є піонером.

Університет «Україна» протягом 25 років здійснює інклюзивну підготовку фахівців за різноманітними освітянськими галузями та спеціальностями. Оригінальним у нашій роботі є те, що проаналізувавши 25-річний досвід роботи Університету «Україна», ми побачили справді дивовижні компенсаційні ресурси природи, яка наче, виправдовуючись перед обділеними долею дітей, часто наділяє їх надзвичайними здібностями, світлими талантами. За умови, коли освітня система сприяє їхньому розкриттю, вони неодмінно розквітають багатьма яскравими фарбами, а в ослабленому організмі з'являється нова духовна сила, здатна захоплювати своєю красою. Успішні менеджери, економісти, художники, комп'ютерні умільці, політики, науковці й спортсмени виходять з людей, що мають певні фізичні вади, які зовсім не стають їм на перешкоді в досягненні життєвої мети.

І ця обставина не може не радувати нас, що ми маємо можливість залучити нові потужні творчі сили в тому числі й для подолання нинішньої кризи, яка в майбутньому може загрожувати цілому світу. Наша країна в цій ситуації може відіграти провідну роль. Всі ці ресурси, використані і потенційні, є дуже важливими.

Нині необхідно зазначити, що основними внутрішніми проблемами забезпечення розвитку реального сектору економіки України є: руйнування і практично повне зникнення національного виробника на тимчасово окупованих територіях, високий рівень корупції, а шкода, завдана ґрунту від вибухів боєприпасів, мінування полів, блокування портів та кордонів – все це створює неабиякі загрози для розвитку національної економіки.

В результаті агресивних дій московії геополітичний простір України став загрозливою лінією розлому в міжнародній загальній системі безпеки й джерелом величезних потрясінь, розбіжностей, інтриг і викликів. Без знищення московської імперії тоталітарного типу, приватизованої путіним і групою його прибічників, які саме право перетворили в інструмент, що дозволяє саме ж це право зневажати, весь світ не буде мати умов для справжньої безпеки, в тому числі й продовольчої. Московська імперія є самою бездарною і жорстокою державою протягом всього існування людства. Розв'язавши війну проти України, московіти ще раз підтвердити свою моральну неспроможність боротися і перемагати як саме зародження репресивних тенденцій в суспільстві, так і їх дії, як і проявили свою нездатність протистояти формуванню морально покаліченої

самої людини цього суспільства – мстиво-агресивної, ображеної, завидючої і разом з тим – лукавої і пластичної.

Важко віднайти і назвати приклади в історії людства, коли одна країна ставить собі за мету не просто завоювати територію іншої держави, вона хоче завоювавши цю територію, знищити народ і його державу, що існували на цій території до агресії.

Її мета – знищити не просто Україну, а й її сліди у світовій історії і прибрати до своїх рук історію праукраїнців – русичів.

На совісті московитів тисячі людських жертв, в тому числі і немовлят, які прожили декілька днів після народження, десятки сотень знищеної інфраструктури, матеріальний збиток якої понад 1 трлн. дол. США – далеко не повний і не завершений перелік діянь в Україні «старшого брата».

Росія ще ніколи протягом свого існування не досягла такого, оскільки її військові дії проти України міжнародна спільнота визнала геноцидом і наділила статусом країни-терориста, форму управління цієї держави визначено як рашизм, а на очільника цієї держави-путіна Міжнародний суд видав ордерного арешту як міжнародного злочинця – терориста.

Шановні колеги! Із сказаного витікає, що для нас, українців, це означає, що якщо ми не запропонуємо світу національного доробку у вигляді конкурентоспроможної продукції та послуг, а будемо лише реципієнтом чужих цінностей і надбань, то нам уже у XXI столітті уготована єдина дорога – бути розчиненим і упокореним.

У зв'язку з цим, як нам вбачається, державна стратегія розвитку реального сектору економіки повинна включати сукупність наявних та потенційно можливих умов і факторів, що створюють сприятливі умови для життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави для нашого народу з одного боку, і солідаризація зусиль світової спільноти для забезпечення такого розвитку з іншого боку.

Представляється, що склад учасників Симпозіуму та їх рівень підготовки дозволять отримати не тільки позитивні результати для сьогодення, а накреслити актуальні напрямки для майбутніх досліджень.

Тож велика вдячність організаторам Симпозіуму за актуальність визначеної тематики та бажаю всім плідної і результативної роботи!

Щиро дякую за увагу!

*Президент Університету «Україна»*

*Петро Таланчук*

**ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ**  
**«Актуальні тенденції розвитку реального сектору економіки в умовах невизначеності»**

UDC 331.1

**CREATING A CAREER PLAN AS AN ELEMENT OF EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: A CASE STUDY OF IT COMPANIES**

**Frydel V.I.**

PhD in Economics, Doctoral Candidate at the Department  
of Socioeconomics and Personnel Management  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

The use of career plans or development plans in IT companies is a common practice, as such an approach significantly impacts employee productivity. Specifically, the application of career planning methodologies allows for qualitative influence on talent attraction and retention, productivity enhancement, increased employee satisfaction, internal leadership development, and company competitiveness growth. This issue has become particularly relevant in the context of war and the outflow of skilled professionals from Ukraine. According to the DOU.ua portal, the total number of specialists in the 50 largest IT companies in Ukraine as of January 2024 is 81.8 thousand. It has decreased by 4.6 thousand, or 5.3%, in the second half of 2023. Throughout 2023, the number of specialists decreased by 10.7 thousand people [1].

The most common practice in IT companies is the creation of *Personal Development Plans* (PDP) - a plan of action specifically addressing an employee's aspirations for personal and professional growth [2, p.2]. A more elaborate explanation of PDP through the process entails creating a plan for the present and future based on self-awareness, values, reflection, goal setting, and investment in personal development in the context of career, education, relationships, and self-improvement [3]. We lean towards the views of researchers from the London School of Economics (LSE), who describe PDP through 3 questions [2, p.2-3]:

- Where is the employee currently?
- Where does the employee want to be?
- How will the employee get there?

Moreover, LSE researchers pay the most attention to the second question "Where does the employee want to be?". In their view, this is the most challenging stage to define. To navigate it more quickly and easily, it is recommended to consider various factors: what does the employee enjoy doing? what hobbies does the employee have? what motivates the employee for learning and career advancement? what qualifications and experience does the employee already have? what learning method would be best for the employee? how much time does the employee have for learning? will the employee's learning affect their personal life? what is the employee's ultimate goal? how can the employee's success be measured? and so on.

In our view, for the effectiveness of career planning, it is crucial that the written documentation of the career plan includes:

- current status and potentially new position/role;
- skills to be acquired, courses to be taken, certifications to be obtained;
- projects to successfully complete, tasks to be performed at which level;
- clear key results by which it will be understood that the individual is ready for growth or transition;
- timelines and deadlines for defined steps, as well as intermediate progress check meetings;
- final step, after which this transition will occur guaranteed (technical interview with manager or HR process of transition to a new role).

The choice of approach or software for documenting the career plan is quite broad. The main point we want to emphasize is that the outcome of the discussion between the specialist and the manager on the topic of "career growth of the specialist" should be documented in writing. Moreover, the employee of the HR department should be automatically informed of such a case. An example of such written documentation is shown in Table 1. These are blocks describing career goals, established according to the classical OKR methodology [4], suitable for most HR systems; however, even the use of PDP methodologies still involves setting goals and steps to achieve them.

*Table 1*

### Setting development goals for employees

<i>Block</i>	<i>Explanation</i>	<i>Examples</i>
<b>Development Goal Title</b>	The goal title should include a clearly defined position/role that the professional is aiming for.	Promotion to Middle Salesforce Dev Internal transition to Junior Content Dev position External transition to Business Analyst position
<b>Timeframe</b>	Be sure to indicate the planned deadline for achieving the career goal (this can be 1-3 years).	1 year 3 years until the next Employee Performance Review
<b>Description</b>	In the goal description, you can add links to the new job profile, skills matrix, describe the requirements and responsibilities of the new role, etc.	
<b>Key Results</b>	It is advisable to record key results as steps/ milestones/ conditions that the professional must fulfill to transition to the new role.	Successful completion of Project "A" Certification/course completion Internal interview with Solution Architect/Tech Lead Execution of skill matrix plan

*Note: created by the author*

In our view, when establishing the foundational model for career advancement within the company, this is more than sufficient. Later, it is possible to delve deeper into educational materials and refine questions regarding transfers - who will mentor the specialist, how to coordinate the process with a manager from another department,

who is responsible for executing the career plan in various departments, how to identify the need for career transfers within the team, and so forth. We recommend formalizing such processes into clear flowcharts for managers and incorporating them into team leader training. In many IT companies, this algorithm is presented as a PDF guide and promotional video accessible to all specialists. However, our recommendation is that this material should be easily understandable for employees at first glance, meaning it should be as simplified and clear as possible to avoid creating informational barriers within teams in the initial stages of system implementation. A valuable addition to educational materials for specialists would be to provide contact information for the relevant HR team member who can be consulted for clarification regarding career planning. It is most optimal to specify a specialist who has been involved in creating career maps in the company or an HRBP, People Partner, L&D Specialist, etc.

Summarizing our views on the use of career planning as a personnel management tool using the example of an IT company, several key ideas and outcomes can be highlighted. Specifically, we propose implementing written documentation of an employee's career plan within Personal Development Plans or personnel management systems through Development Goals, Career Goals, including markers for the current status and potentially new position/role, required skills, anticipated projects and tasks, clear Key Results, timelines, and the final step of transitioning to a new role. Additionally, it is essential to consider the need to link performance evaluation and onboarding processes for new specialists when implementing a career planning system in an IT company. Such steps significantly enhance team stability for managers and create a long-term growth vision for specialists.

#### **References:**

1. Top 50 IT companies of Ukraine, winter 2024 // DOU Editorial Board. – 2024. – URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2024/>
2. Creating your Personal Development Plan (PDP) // London School of Economics and Political Science. – 2019. – URL: <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Human-Resources/Assets/Documents/OLL/PDP-Guidance-230719.pdf>
3. Personal development planning // Wikipedia. – 2024. – URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Personal\\_development\\_planning](https://en.wikipedia.org/wiki/Personal_development_planning)
4. The pathway to progress: career path template // HiBob. – 2024. – URL: <https://www.hibob.com/hr-tools/career-path-template/>

# ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ

**Білоцький В.Л.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка»

**Науковий керівник: Нестеренко С.С.,**

доктор економічних наук, професор,  
Інститут економіки та менеджменту,  
ЗВО Університет «Україна»

*Вступ.* Реальний сектор, як і вся економіка країни, продовжує перебувати у вкрай складних умовах – військових дій, руйнації значної частини об'єктів промисловості, агросектору, транспортно-логістичної інфраструктури, а також падіння світових цін на провідні позиції вітчизняного експорту.

Необхідність вивчення даного питання обумовлена кризовими тенденціями у реальному секторі, спричиненими впливом пандемії COVID-19, повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну, а також наявністю системних викликів.

Отже, розглянемо стан і тенденції розвитку реального сектору економіки у розрізі його складових – різних галузей промисловості, аспектів аграрного виробництва, можливостей державних програм та грантового фінансування, цілей та стратегій розвитку. Який же він - Трекер трансформації економіки України під час війни? Та що маємо зробити, аби фінансова і продовольча безпека були не просто гучними словами, а стали дійсністю.

*Вклад основного матеріалу.* Реальний сектор розвивався спонтанно і зараз не в змозі задовольняти потреби внутрішнього ринку і відповідати на зовнішні виклики, головними серед яких є цифровізація економіки, вплив кліматичних змін, суттєве вивільнення працівників, коронавірусна пандемія. Важливим стало створення нових Міністерств - Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості та Міністерства аграрної політики та продовольства України, які в межах своїх повноважень здатні сформулювати відповідні галузеві стратегії, що можуть надати нового поштовху розвитку національної економіки

У реальному секторі створюється понад третини валової доданої вартості економіки, тому від його функціонування залежить забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку України.

За підсумками 2020 р. падіння виробництва у промисловості становило 5,2 %, сільському господарстві – 11,5 %, обсяги вантажних перевезень скоротилися на 10,6 % (без урахування трубопровідного транспорту), пасажирських – на 39,7 %.

Структурна диспропорційність **промисловості** веде до її неспроможності адекватно реагувати на потреби ринку у нових умовах, забезпечувати попит на продукцію як споживчого, так й інвестиційного призначення, унеможливило досягнення необхідних для відновлення економіки темпів економічного зростання. У січні 2021 р. обсяги виробництва у промисловості скоротилися на 4,0 % порівняно з січнем 2020 р.

Повномаштабне вторнення рф в Україну, поглибили глобальні процеси уповільнення економічної динаміки. За таких умов відкритість української економіки, її залежність від експорту та цін на сировину обумовили швидку негативну реакцію базових експортоорієнтованих виробництв промисловості. Який вплив фактору війни на стратегічні галузі промисловості України та їх потенціал ми відчуваємо?

На роботі **сільського господарства** позначилися кризові тенденції у тваринницькій галузі, а також нереформованість агропромислового сектору економіки у цілому, що проявляється зокрема у непередбачуваних змінах державного регулювання аграрного бізнесу і призводить до спотворення структури аграрного виробництва – перекосів у бік вирощування високорентабельних експортоорієнтованих сільськогосподарських культурах зернової та олійної груп, часто з нехтуванням дотримання екологічних норм.

Аграрний сектор з початку 2020 р. демонстрував падіння виробництва. Так, у 2020 р. індекс сільськогосподарської продукції порівняно з 2019 р. становив 88,5 %. При цьому, якщо сільськогосподарські підприємства зменшили виробництво на 14 %, то господарства населення – на 6,8 %. Основним чинником падіння стало зниження виробництва рослинницької продукції на 13,9 %, тоді як виробництво тваринницької продукції скоротилося на 2,6 %. У 2020 р. зафіксовано зниження обсягів виробництва сільськогосподарських культур. Водночас слід відмітити, що аграрний сектор у січні-вересні 2020 р. забезпечив 22,2 млрд дол. США експортних надходжень, що становило 45,1 % загального обсягу товарного експорту країни. З початку 2021 р. негативна тенденція зниження сільськогосподарського виробництва продовжилася. Так, у січні 2021 р. індекс сільськогосподарської продукції становив 94,3 % порівняно з січнем 2020 р., у т.ч. в підприємствах – 93,3 %, у господарствах населення – 95,7 %.

**Транспортна інфраструктура** перебуває на межі зношеності основних засобів та гранично допустимої технологічності. Декларативність інфраструктурної модернізації без забезпечення фінансування стратегічних проектів призвела до критичного виснаження інфраструктурного потенціалу і без кардинального збільшення інвестування може призвести до катастрофічних наслідків. Висока зношеність залізничного рухомого складу, колійного, портового, шлюзового господарств, автодоріг, підвищують витратність інших секторів економіки, шкідливо небезпечно впливаючи на екологію та знижуючи експортний та транзитний потенціал країни.

У 2020 р. транспортний сектор демонструє скорочення вантажних та пасажирських перевезень за всіма видами транспорту. У 2020 р. вантажні перевезення в Україні (без урахування трубопровідного транспорту) скоротились на 10,6 % (на 59,3 млн т), пасажирські – на 39,7 % (1693,7 млн пас).

У січні 2021 р. вантажні перевезення в Україні (без урахування трубопровідного транспорту) скоротились на 5,7 % (2,1 млн т), пасажирські – на 44,7 % (151,2 млн пас.).

Чи не для кожного, пересічного підприємства його розвиток, сталість в процесах які складають основу постійного, системного розвитку є надважливою задачею. Саме при постійному розвитку підприємство може опиратися на власну

ринкову стійкість, згладжувати або нівелювати несприятливі впливи чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. На сьогоднішній день успішний розвиток підприємства – це результат реалізації стратегії, заснованої на використанні інформації про економічний потенціал.

*Висновки.* Падіння економіки України у 2022 році внаслідок повномасштабної війни було найглибшим за всю історію України. Утім, воно було меншим, ніж очікувалося на початку вторгнення, завдяки високій здатності бізнесу та ДГ до адаптації, а також стійкості енергетичної системи

♣ З огляду на це та зростання обсягів очікуваної міжнародної допомоги Національний банк поліпшив прогноз зростання ВВП у 2023 році вищий в порівнянні з попереднім роком.

♣ Суттєвих дефіцитів електроенергії надалі не передбачається, за винятком можливих локальних та ситуативних дефіцитів у другому півріччі через ремонтні роботи. Логістичні обмеження для експорту та слабкі темпи повернення вимушених мігрантів з-за кордону також стримуватимуть відновлення

♣ У 2024 та 2025 роках очікується прискорення темпів економічного зростання до 4-6% насамперед завдяки закладеному в прогноз припущенню щодо зниження безпекових ризиків з початку наступного року та все ще м'якій фіскальній політиці

♣ Завдяки послідовній монетарній політиці та фіксації курсу НБУ вдалося зберегти контроль за інфляційною динамікою, попри COVID-19, повномасштабну війну та високу світову інфляцію

♣ У 2024 році влада розширить інструменти підтримки бізнесу, особливо у переробній галузі, та залученні інвестицій в реальний сектор економіки, а також зроблений акцент на підтримці великих інвестиційних проєктів та розвитку індустріальних парків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Джерело: Державна служба статистики України, режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Реальний сектор економіки України в умовах системних викликів. – К.: НІСД, 2021. – [1, с.3-7 ]

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Войцехівський М.А.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 051 «Економіка»,  
Інститут економіки та менеджменту,  
ЗВО «Університет «Україна»

Розвиток економіки в умовах воєнного часу потребує чіткої державної стратегії, злагодженої системної державної економічної політики, її націленості на конкретні показники якісних чи кількісних змін.

Підвищення продуктивності економіки та конкурентоспроможності реального сектора формуватиме передумови для накопичення внутрішніх заощаджень та їх ефективного перерозподілу на цілі подальшого інвестиційного розвитку країни.

Наша стратегічна мета – перетворити Україну на сильну європейську країну з потужною промисловістю, розвиненим малим і середнім бізнесом, з економікою, що генерує значну частину доданої вартості та приваблює трудові ресурси і фінансовий капітал.

Всі маємо розуміти, що довоєнні пропорції розвитку і розміщення продуктивних сил порушені, а в окремих випадках – відновленню не підлягають. Має бути визначена нова Стратегія розвитку держави, яка б враховувала нові територіальні розклади щодо ринку праці, природних ресурсів, інших складових продуктивних сил. Нова Стратегія розвитку – це Стратегія формування потужних економічних кластерів (інноваційно–промислових, аграрних, рекреаційних тощо), які збалансовано зміцнюють регіони і вибудовують цілісну систему економічних зв'язків країни.

Стратегія економічного розвитку – це стратегія продуктивного перерозподілу наявних в країні ресурсів та міжнародної допомоги на цілі відновлення та нарощування виробничого потенціалу країни, створення робочих місць тощо.

Основними напрямками такої стратегії мають бути:

1. Посилення акумуляції внутрішніх ресурсів економіки через механізм державних фінансів на пріоритетних напрямках. Точкова підтримка бізнес-активності, збалансування загального рівня оподаткування.

2. Усунення суперечностей між різними напрямками економічної політики в процесі досягнення єдиної цілі економічного відновлення. Монетарна, фіскальна, структурна політики повинні бути максимально синхронізовані;

3. Здешевлення вартості позичкового ресурсу в економіці. Вартість кредитного ресурсу повинна бути адекватно співставною з очікуваною рентабельністю майбутніх бізнес-проектів.

4. Пріоритетність підтримки інвестицій у виробництво продукції з високою часткою доданої вартості, у локалізацію виробничого процесу та проекти імпортозаміщення.

5. Розвиток та планування територій з врахуванням наявних природних та трудових ресурсів в регіонах. Підвищення контролю за використанням коштів місцевими органами на цілі економічного відновлення:

- розширення доступу українських виробників до зовнішніх торговельних ринків. Пільговий доступ до потужних ринків розвинених країн дозволить посилити привабливість інвестицій українські підприємства.

- інвестиції в освіту, підготовку та перепідготовку кадрів. Потрібно програмувати майбутню зміну поколінь відповідно до інвестиційних пріоритетів країни. Багатьом ветеранам війни знадобиться перекваліфікація, щоб знайти роботу. Країні потрібні професійні кадри з лідерськими якостями на ключових посадах державного управління.

- об'єктивна комунікація прогресу в реформах для міжнародних партнерів. Успіхи України в реалізації реформ часто недооцінюють на міжнародній арені. Україна вже провела ряд ринкових реформ, однак нові інститути потребують нових кваліфікованих кадрів, чому заважає війна. Україні потрібен об'єктивний імідж країни-реформатора для широкого залучення іноземного капіталу.

6. Держава має широкий арсенал інструментів політики, здатних стимулювати створення нових робочих місць та генерування мультиплікативного ефекту в економіці: спеціальні економічні зони чи режими оподаткування для специфічних видів діяльності чи регіонів; гранти для стартапів та інновацій; гарантування ризиків; податкові субсидії на величину інвестиційних витрат; податкові преференції інвестиційному імпорту; державні інвестиції у нові робочі місця в пріоритетних видах діяльності; державно-приватне партнерство, насамперед в сфері інфраструктури; державні гарантії за кредитами та компенсація кредитних процентних ставок; державне замовлення на закупівлю товарів та послуг; націоналізація системно важливого бізнесу, якому загрожує банкрутство; стимулювання імпортозаміщення та локалізації виробництва; стимулювання конверсії виробництва; розв'язання проблемних питань логістики та транспортної інфраструктури; розв'язання проблемних питань енергопостачання.

Відновлення та модернізація промислових об'єктів – важливий пріоритет національної економічної політики. Великі промислові підприємства не тільки пропонують значну кількість робочих місць, але й генерують попит на супутні послуги, що живить підприємницьку ініціативу малого бізнесу на суміжних територіях.

Розвиток ВПК і технологій подвійного призначення має бути одним з пріоритетів промислової політики. Воєнна допомога партнерів не буде тривати постійно, Україні потрібно мати власні виробничі потужності для більшої незалежності у забезпеченні озброєнням. Особливо варто зосередитись на сфері ракетної техніки та переносних ракетних комплексів, безпілотній авіації, виробництві боєприпасів.

Україна є країною, багатою природними ресурсами, на основі яких можна розвивати кластери глибокої переробки сировини. За даними НАН України, найбільш перспективними галузями для цього є: виробництво елементів

ядерного паливного циклу шляхом переробки уранієвої та цирконієвої сировини; титанове виробництво; літєве виробництво; алюмінієве виробництво; чорна металургія; важке енергомашинобудування; нафтохімічний комплекс з виробництва органічних та неорганічних продуктів; фармацевтична промисловість та виробництво медичної техніки.

Енергетична безпека української економіки є питанням оборонної ваги і має розв'язуватися за активної участі держави. Актуальні напрями тут — збільшення видобутку власної вуглецевої сировини, будівництво підприємств з переробки вуглеводнів, розвиток логістичної інфраструктури постачання енергоносіїв.

Питання розвитку транспортних коридорів завжди було актуальним питанням для України. Війна кардинально змінила транспортну карту національної зовнішньої торгівлі. Транспортна інфраструктура потребує перебудови з врахуванням потреб оборони, потоків критичного імпорту та ринків реалізації експорту.

Аграрний сектор України має значний потенціал для розвитку, насамперед у частині створення переробних потужностей для сільськогосподарської сировини. Дане питання актуалізувалося після руйнування росією об'єктів портової інфраструктури та зернохосовищ. Перспективним інноваційним напрямком в аграрній сфері також є сфера аграрної селекції та генетики.

Запуск нових виробництв дозволить ефективно замикати грошову масу в новій доданій вартості та генерувати супутні податкові надходження, що особливо важливо в умовах високого фіскального дефіциту та збільшення емісійних коштів в економіці.

У висновку слід наголосити, що створення робочих місць також буде стимулом для повернення в Україну людей, які були вимушені покинути Україну внаслідок бойових дій. Звільнені в запас військовослужбовці потребуватимуть пристойного працевлаштування. Державні програми перекваліфікації допомагатимуть зворотній інтеграції воїнів до мирного та продуктивного життя в тилу. Тому адекватно оплачувані робочі місця не тільки зберігатимуть трудовий потенціал нації, але й убезпечуватимуть суспільство від соціальної напруги.

## **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ЯК ПІДТРИМКА РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**Гук Л.П.,**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Адаптація реального сектора економіки України до функціонування в умовах критичної невизначеності має включати певні стратегії та інструменти, що забезпечать гнучкість ведення підприємницької діяльності. Однією із ефективних стратегій, яку почали використовувати з початком пандемії та впровадженням обмежувальних заходів, пов'язаних із запобіганням її розповсюдженню, стала гнучка дистанційна робота.

З метою підтримки реального сектора економіки було розпочато модернізацію нормативно-правових актів, зокрема 04.02.2021 прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» [1]. Актуальність реформ у сфері зайнятості та соціальної політики в Україні збільшується на тлі запровадження воєнного стану та ведення бойових дій, що спричинило безпрецедентний тиск на реальний сектор української економіки.

Різні форми гнучкої зайнятості, наприклад, такі як дистанційна та гібридна стали загальноприйнятим інструментом регуляторної політики у сфері зайнятості. Віртуальний офіс є частиною індустрії гнучкого робочого простору при впровадженні гібридних та дистанційних моделей зайнятості. Метою створення гнучкого робочого простору з використанням цифрових інструментів є не тільки і не стільки технічне переоснащення окремих робочих місць, а запровадження взаємодоповнюючих заходів із організації виробничого процесу, оптимізації умов праці та трудових відносин. Така концепція об'єднує аспекти різноманітних соціально-економічних програм, включаючи інновації, цифровізацію, продуктивність, якість роботи, навчання протягом усього життя, здоров'я та безпеки на робочому місці. Одним із інструментів, що дозволяє поєднати ці аспекти, виступає віртуальний офіс.

Важливою перевагою віртуального офісу є гнучкість, яку він пропонує для роботодавців, працівників і фрілансерів: можливість працювати з офісу-супутника, домашнього офісу, віддалено або навіть у дорозі за допомогою мобільного пристрою. Віртуальний офіс надає підприємствам і організаціям можливість створювати гнучке робоче середовище, що відповідає іманентним потребам підприємств будь-якого розміру та представляє собою будь-яку комбінацію послуг, простору та/або технологій.

У той же час підприємство, яке використовує віртуальний офіс, може запропонувати своїм клієнтам і співробітникам стабільний домашній офіс із доступом до таких ресурсів, як адміністратор, конференц-зали, робочий простір, поштові скриньки, принтер і факс за постійною адресою, які належать і

обслуговуються віртуальним офісом. Такий цифровий інструмент, як віртуальний офіс, є вкрай важливим при переході до дистанційних та гібридних моделей зайнятості, тому що підприємства не несуть капітальних витрат на будівництво, придбання або оренду традиційного офісу.

Ринок віртуальних офісів у 2022 році оцінювався в 47,20 мільярдів доларів США, і очікується, що до 2029 року він досягне 137,64 мільярдів доларів США, демонструючи за прогнозами сукупний середньорічний темп росту 16,52% протягом 2023–2029 років [2]. Зростанню попиту на цифрові інструменти ведення бізнесу та розвитку ринку віртуальних офісів сприяє впровадження гібридних моделей зайнятості, застосування хмарних обчислень, низька вартість та зростаюча потреба в безперервності бізнес-процесів.

Відповідно до послуг, які надаються за допомогою цифрового інструменту віртуальних офісів, ринок сегментується на телеконференції, відеоконференції, командні додатки, віддалений робочий доступ, хмарні сховища тощо. Очікується, що сегмент віддаленого робочого доступу становитиме велику частку ринку віртуальних офісів через зростаючу кількість віддалених працівників, малих і середніх підприємств, які віддають перевагу віртуальним офісам як більш дешевому і економічно ефективному цифровому інструменту ведення бізнесу.

За типом віртуальні офіси представлені хмарними та веб-орієнтованими варіантами. Хмарні віртуальні офіси домінують на ринку, вони задовольняють потреби підприємств, які переходять на гібридні моделі зайнятості або розширюють кількість віддалених співробітників. Цей тип віртуального офісу надає доступ до мережі, можливість управління та контролю за роботою співробітників вдома, а віддаленим працівникам – мережеву безпеку, максимально наближену до корпоративної мережі WAN. Веб-рішення для віртуальних офісів наближені до програмних додатків, які надають компаніям доступ до різноманітних інструментів і сервісів [3].

Таким чином цифрові інструменти ведення бізнесу набирають все більшої ваги у процесі підтримки реального сектора економіки України, використовуючи можливості глобального Інтернет середовища та хмарних обчислень та допомагаючи суб'єктам підприємницької діяльності зменшити накладні витрати та підвищити операційну ефективність в умовах невизначеності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» № 1213-IX від 04.02.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text>
2. Virtual Office Market: Size, Dynamics, Regional Insights and Market Segment Analysis. Maximize Market Research. June 2023. <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-virtual-office-market/113811/>
3. Global Virtual Office Market Analysis and Global Forecast (2022-2030) with COVID Impact Analysis. <https://evolvebi.com/report/global-virtual-office-market-size-share-analysis-forecast-2030/>

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ  
КОРПОРАЦІЙ КРАЇНИ МЕТОДОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ****Іоніцой-Доценко Є.Ю.,**

аспірантка,

ННЦ «Інститут аграрної економіки»

Зростання виробництва цукрової сировини з високими технологічними якостями є актуальною проблемою для агропромислового комплексу України. Передумовами ефективного виробництва цукрових буряків є визнання на всіх рівнях пріоритетності галузі; підвищення урожайності й якості за рахунок впровадження інтенсивних технологій; поглиблення спеціалізації і концентрації бурякоцукрового виробництва. Чинниками підвищення урожайності цукрових буряків і їхньої цукристості мають стати не тільки подальше укрупнення посівів, а й активне використання передових інноваційних технологій, зокрема цифрового землеробства. Цифрове землеробство, засноване на цифрових технологіях, смарт-устаткуванні, використанні геоінформаційних систем, глобального позиціонування, а також цифрових управлінських та виконавських процесів, що регулюють способи обробки, внесення добрив, меліорантів, засобів захисту рослин, стає основою для ефективного розвитку агропромислового комплексу, та цукрової галузі зокрема. Впровадження таких технологій є інструментами масштабної програми цифровізації сіл, подолання цифрового розриву, засобом відродження сільських територій. Супутникові технології, електронні метеостанції, системи автоматичного поливу та контролю за вологістю ґрунту, мобільні додатки, спеціальне програмне забезпечення, смартфони, планшети, дрони, мобільні пристрої – такі технології вже сьогодні використовують виробники.

Кожна прогресивна країна світу запроваджує у сільському господарстві принцип «точного землеробства», тобто, управління кожним квадратним метром землі. Обробіток поля, посів, внесення добрив, боротьба із бур'янами та шкідниками – все це відбувається автоматично, заощаджується кількість посівного матеріалу, добрив, засобів захисту рослин тощо. За підрахунками фахівців, нинішній світовий ринок ІТ-рішень для потреб сільського господарства – це приблизно 400 млрд дол. США щорічно. В Україні ж окремі елементи технології точного землеробства, за експертними даними, охоплюють лише 20-30% земель. А за оцінками компанії InVenture, лише 10% українських агрокомпаній впроваджують нові технології.

Вважаємо за необхідне навести приклад використання агрономічної платформи Contour як комплексного цифрового сервісу для цукрової галузі. Це розробка ірландської компанії RHIZA для моніторингу та аналітики погодних даних, прогнозуванню, оцінки доступності поля для обробки технікою /обприскування, що враховує Індекси NDVI, накопичення хлорофілу з супутникових знімків протягом вегетації.

У рамках представленого наукового дослідження було розраховано економічну ефективність впровадження технології Contour на прикладі

підприємства ТОВ «Нива 2008». Застосування технології диференційованого висіву дозволяє досягти максимальної врожайності на продуктивних ділянках та зменшити використання посівного матеріалу в менш родючих зонах. Диференційоване внесення добрив дозволяє компенсувати нестачу поживних речовин у збіднених ділянках поля та досягти максимальної врожайності у родючих зонах. Диференційоване внесення ЗЗР, наприклад, десикація, дає можливість зекономити засоби захисту рослин та зменшити їх негативний вплив на рослини. Та ряд інших прикладів для кожної технологічної операції вирощування сільськогосподарських культур. Для приклада інтегральним показником ґрунту який обмежує урожайність сільськогосподарських культур відкрита і структуризована ще 100 років тому є кислотність ґрунту. Показник рН ґрунту може знижувати урожайність від 10 до 35%.

На основі потенціалу продуктивності кожної окремої ділянки було розроблено систему зонального внесення добрив для кожної зони, внесення буде диференційоване. Економічна ефективність залежно від рекомендованих доз добрив становила 5412 грн/га. Економія добрив в разі перерахунку на все поле площею 320,6 га сума становила 1 735 087 грн.

Точне землеробство і зонування по зонах неоднорідності продуктивності поля є елементом діджиталізації АПК, що дає можливість оптимізувати витрати і елементи технології. Наразі це дуже актуально. По-перше зросла вартість добрив понад 2 рази Карбамід 46% - 32 тис грн., Аміачна селітра 21% - 27 тис., Безводний аміак 82 % - 45 тис. грн., Амофос 52% - 29 тис грн., Калій Хлористий, 60 % - 19,5 тис грн за 1 тону добрив. По-друге затрати на зонування поля за індексом продуктивності за технологією "Contour 3D" та комплексний агрохімічний аналіз від RHIZA коштує лише 220 грн/га. А послуги розрахунків норм та підбір добрив, експертиза результатів лабораторії, складання системи удобрення, планування сівозміни входить в вартість послуги зонування при замовленні в сезоні 2022 року, або оплачується лише отриманим додатковим врожаєм.

Застосування технології точного обприскування ділянок поля зменшить економічні витрати під час вирощування сировини для виробництва цукру. В агропромисловому секторі існує багато факторів, що перешкоджають цифровізації виробничих процесів. Вивчення практик впровадження діджиталізації в сільськогосподарське виробництво в Україні, дозволяє виявити основні перешкоди даного процесу.

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновки, що цифрові технології, що використовуються в агропромисловому комплексі (цукровій галузі) в розрізі окремих виробничих процесів мають значний економічний ефект від їх впровадження: економія затрат на ресурси (палива, насіння, добрив та засобів захисту рослин), підвищення врожайності; зростання ефективності виробничих операцій, зростання прибутку.

Разом з тим, діджиталізація цукрової галузі сприяє вирішенню цілого ряду питань екологічного характеру, а саме: зниженню навантаження на земельні ресурси, поліпшення структури ґрунту; скорочення кількості добрив та засобів

захисту рослин; зниження рівня викидів в атмосферу; раціональне використання земельних та водних ресурсів, оптимальне внесення засобів захисту рослин.

#### **Список використаних джерел:**

1. Радева М. М. Стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта на національному та міжнародному рівнях. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3. С. 79-86.

2. Кукель Г. С. Підвищення конкурентоздатності аграрного виробництва в умовах глобалізації. Економіка і організація управління. 2021. № 4. С. 198-207.

3. Кравченко Ю. М. Екологічна безпечність та якість сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможність в умовах міжнародної інтеграції. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. № 202. С. 84-92.

4. Захарчук О.В. Управління ефективністю інноваційно-інвестиційної діяльності в агробізнесі : монографія / Ю.О. Лупенко, М.Ф. Кропивко, О.В. Захарчук та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. – 224 с.

5. Захарчук О. В., Вишневецька О. В., Нечитайло В. В., Іоніцой Є. Ю. Методичні та практичні аспекти підвищення капіталізації агробізнесу. // Економіка АПК. - 2021. - № 9 - С. 41.

## РИЗИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Кононенко Ж.А.,**

Полтавський університет економіки і торгівлі

**Миколенко І.Г.,**

Полтавський державний аграрний університет

Сучасний стан розвитку підприємництва знаходиться під тиском високого ступеню невизначеності, залежністю від різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів підприємницької діяльності та підвищеним рівнем ризику. Крім типових ризиків, існують ризики епідемій та різноманітних криз, що виникають внаслідок цього, нестабільності економічного та політичного розвитку, високого рівня інфляції, використання застарілих технологій та обладнання, низького рівня бізнес-культури.

У зв'язку з цим підприємствам необхідно підвищувати ефективність управління ризиками у виробництві. Економічна діяльність сьогодні характеризується різноманітними ризиками, що виникають внаслідок невизначеності економічного середовища. Кількість і види ризиків збільшуються через складність ведення бізнесу в сучасних умовах [5].

Останнім часом спостерігається підвищений інтерес до ризиків та теорії ризиків в економічній діяльності, що пов'язано з появою нових видів небезпек, спричинених низкою передбачуваних та непередбачуваних факторів. Багаторівневий та складний характер систем ризиків вимагає їх ідентифікації та оцінки за допомогою відповідних інструментів з урахуванням необхідності надання максимально повної та актуальної інформації для управлінської діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває розробка комплексного підходу до оцінки фінансових ризиків в організаціях.

Виявлення, систематизація та оцінка економічних ризиків є основою для розробки ефективних управлінських рішень в умовах ризику, а використання аналітичних методів в процесі управління ризиками дозволяє створити більш високий рівень інформаційно-аналітичного знання, що знижує ступінь невизначеності в управлінні ризиками, перебігу економічних процесів і, відповідно, впливу рівня ризику на господарську діяльність підприємств. Ідентифікація ризиків зумовлює визначення характеристик невизначеності майбутніх економічних процесів і, відповідно, ймовірності їх розвитку [3]. Окремі господарські ситуації та необов'язкові результати господарської діяльності підприємства в цілому визначають ймовірність позитивних і негативних наслідків управлінських рішень для підприємства.

Методологія управління ризиками – це спосіб прийняття керівництвом цілеспрямованих заходів для вирішення проблеми підприємства та максимізації його прибутковості. Для підвищення ефективності управління ризиками в його діяльності створюється організаційна структура моніторингу ризиків, що складається зі спеціалізованих підрозділів за різними напрямками, які контролюються керівництвом. Послідовність їхніх дій може мати такий цикл взаємовідносин: ризик-менеджмент – внутрішній аудит – управління

функціональними підрозділами [2]. Наприклад, функціональна необхідність у здійсненні об'єктивної оцінки ризиків та ефективне управління ними потребує аналізу адекватності контрольних систем задачам підприємства та в результаті має бути втілена організація моніторингу ризиків та заходів щодо їх мінімізації.

За таким алгоритмом може бути: виявлення та аналіз причини настання ризику, якому передувало внутрішній аудит і в результаті чого виявлення ризиків у сфері компетенції підрозділу; моніторинг їх настання і можливості реалізації.

Систематизовану класифікацію зовнішніх і внутрішніх ризиків можна продемонструвати графічно у вигляді павутиноподібної моделі, на якій показані комплексні ризикові «промені», що визначають рівень п'яти груп ризиків.

Наведений рис. 1 демонструє найбільш значимі ризики у вибраному виробництві, якими є екологічні та ринкові.

Критерієм ефективного побудови системи управління та оптимізації ризиків є максимум виграшу, оптимальна вірогідність результату, оптимальна мінливість результату та оптимальне поєднання виграшу і величини ризику, при якому оцінюються очікувані величини прибутковості та ризику [4]. Система управління та оптимізації ризиків на підприємстві має складатись зі спеціалізованих відділів в підрозділах, керівництво і координація якими здійснюється керівництвом підприємства.

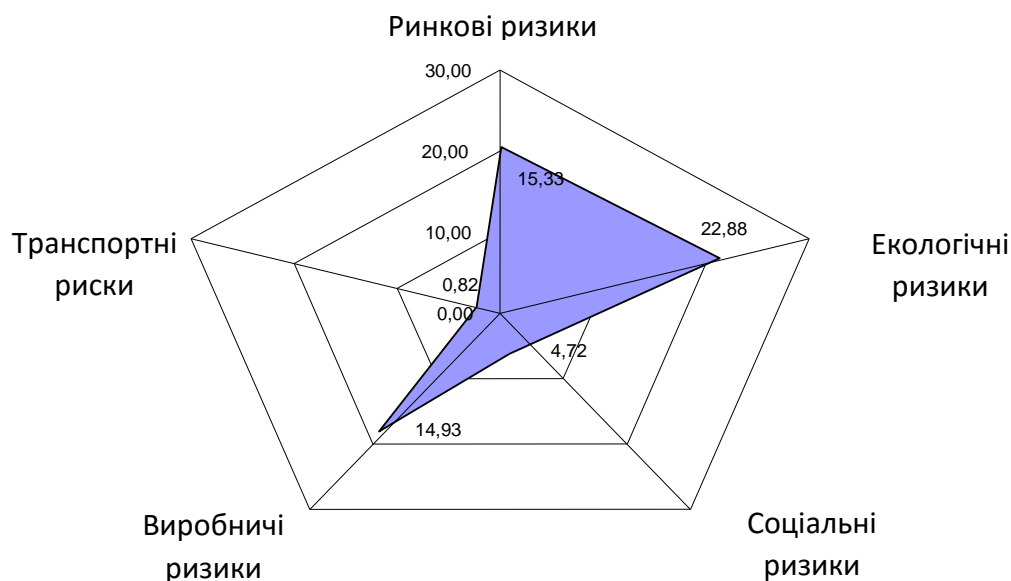


Рис.1 - Модель ризиків [побудовано авторами]

Організація відділу моніторингу ризику дозволить управляти ними в кожному структурному підрозділі і на підприємстві в цілому, а також дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі комплексного підходу.

Методичне забезпечення інтегрованої системи управління ризиками включає встановлення переліку ризиків підприємства на основі класифікації видів ризиків структурних підрозділів і суспільства в цілому [1, 3]. Крім того, виходячи з поточної ситуації, ризики класифікуються на стратегічні та

операційні, внутрішні та зовнішні, відповідно до розподілу функцій між загальним керівництвом та управлінням ризиками структурної ланки, враховуючи постійно змінювані внутрішні та зовнішнє економічне середовище.

Створення системи управління ризиками включає цикл від «аналізу ризиків» до «мінімізації ризиків» і є довгостроковим, спрямованим на отримання додаткових конкурентних переваг зі стратегічної точки зору. Під впливом великої кількості факторів ризику можна використовувати різні методи оптимізації рівня ризику, що впливає на певні сторони господарської діяльності. Таким чином, від прийнятої концепції оптимізації ризиків залежить ефективність управління ризиками компанії, успішність діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Арсененко А. Ю. Індикатори країнних ризиків України як фактор активізації зовнішньоекономічної діяльності. *Вчені записки ТНУ. Сер. Економіка та управління*. 2009. Т. 22 (61), № 2. С. 17-31. URL: <http://sn-ecomian.cfuv.ru/wp-content/uploads/2017/04/003arsenenko.pdf>

2. Бізнес під час війни. Львівська торгово-промислова палата. 2022. URL: <https://lcci.com.ua/biznes-pid-chas-vijny/>

3. Експерти пояснили зниження рейтингів України міжнародними агенціями. Офіційний сайт Інформаційного агентства «УНІАН». Рубрика «Економіка і фінанси». URL: <http://economics.unian.net>

4. МРА за командою почали знижувати суверенний рейтинг України. Інформаційно-аналітичний портал «Імперія». URL: <http://imperiya.by/news.html?id=125057>

5. Надзвичайні ризики. Україна увійшла до списку найнебезпечніших країн світу в 2024 році. URL: <https://life.nv.ua/ukr/travel/ukrajina-potrapila-do-spisku-naynebezpechnishih-krajin-svitu-u-2024-roci-novini-ukrajini-50378058.html>

## ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В РЕАЛЬНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

**Куліков Д.Ю.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 051 «Економіка»

**Науковий керівник: Самофалова М.О.,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування,  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

В епоху безпрецедентного технологічного прогресу інтеграція цифрових технологій у традиційні сектори економіки стала визначальною рисою сучасного суспільства. Концепція цифрових трансформацій у реальному секторі економіки привертає значну увагу через її глибокі наслідки для бізнесу, галузей та суспільства в цілому. Актуальність цієї теми зумовлена її ключовою роллю у формуванні траєкторії економічного розвитку, інновацій та суспільних змін у 21 столітті.

Мета представленої праці - дослідити багатогранний вплив цифрових трансформацій на реальну економіку, проаналізувавши як можливості, які вони відкривають, так і виклики, які вони ставлять перед нею. Заглиблюючись у цю тему, ми прагнемо глибше зрозуміти, як цифрові технології змінюють фундаментальні аспекти економічної діяльності - від виробництва та розподілу до споживання та зайнятості.

Ця робота має два завдання: по-перше, проаналізувати можливості, які надають цифрові трансформації для підвищення ефективності, зв'язку, підприємництва та інновацій у реальному секторі економіки; по-друге, виявити та оцінити виклики, що виникають у зв'язку з такими питаннями, як переміщення робочих місць, конфіденційність даних, кібербезпека та концентрація ринку.

Об'єктом цього дослідження є реальна економіка, що охоплює різні сектори, такі як виробництво, роздрібна торгівля, транспорт, фінанси, охорона здоров'я та сфера послуг, де виробляються та обмінюються матеріальні товари та послуги. У цьому контексті предметом дослідження є вплив цифрових технологій на структуру, динаміку та результати економічної діяльності, а також ширші наслідки для зацікавлених сторін, включно з бізнесом, працівниками, споживачами, політиками та суспільством загалом.

Шляхом всебічного аналізу можливостей і викликів, пов'язаних з цифровими трансформаціями в реальній економіці, метою цього аналізу є сприяння глибшому розумінню цифрової революції, що триває, та її наслідків для економічного зростання, соціального добробуту та сталого розвитку. Розкриваючи це складне явище, що еволюціонує, ми прагнемо проінформувати політиків, бізнес та громадян про необхідність орієнтуватися в цифровому ландшафті, щоб скористатися його перевагами та зменшити ризики.

Цифрові трансформації відкрили нову еру економічного розвитку, яка характеризується безпрецедентним рівнем зв'язку, автоматизації та прийняттям рішень на основі даних [1]. Далі розглядаються можливості та виклики, пов'язані

з цифровими трансформаціями в реальному секторі економіки, а також їхній вплив на ефективність, підприємництво, інновації, зайнятість та нормативно-правову базу.

Однією з головних можливостей, яку надають цифрові трансформації, є потенціал для підвищення ефективності в різних секторах реальної економіки. Цифрові технології, такі як автоматизація, штучний інтелект (ШІ) та Інтернет речей (IoT), дають змогу бізнесу спростити процеси, оптимізувати розподіл ресурсів та зменшити операційні витрати [2]. Наприклад, у виробництві технології автоматизації сприяють впровадженню "розумних заводів", де машини безперешкодно спілкуються та співпрацюють, що призводить до підвищення продуктивності та скорочення часу простою.

Цифрові трансформації також сприяють розширенню зв'язків і співпраці всередині ланцюгів доданої вартості та між ними. Завдяки цифровим платформам і мережам підприємства можуть взаємодіяти з постачальниками, дистриб'юторами та клієнтами в режимі реального часу, що забезпечує гнучкість і оперативність операцій [3]. Такий зв'язок полегшує обмін даними для кращого прийняття рішень, оптимізації ланцюгів постачання та персоналізованого обслуговування клієнтів. Наприклад, у роздрібній торгівлі аналітика даних дозволяє ритейлерам аналізувати вподобання та поведінку клієнтів, що призводить до цільових маркетингових кампаній та стратегій управління запасами.

Також цифрові трансформації демократизують підприємництво, знижуючи бар'єри для входу на ринок для стартапів і малих підприємств. Хмарні обчислення, платформи електронної комерції та інструменти цифрового маркетингу забезпечують доступний доступ до ресурсів для розробки продуктів, дослідження ринку та залучення клієнтів. Це дозволяє підприємцям виходити на глобальні ринки, руйнувати усталені галузі та впроваджувати нові бізнес-моделі. Такі платформи, як Etsy та Shopify, дають можливість ремісникам і дрібним виробникам продавати свою продукцію глобальній аудиторії, оминаючи традиційні канали дистрибуції.

Незважаючи на численні можливості, цифрові трансформації також створюють значні виклики для реальної економіки. Одним з найголовніших викликів є потенційний вплив на зайнятість та ринки праці. Автоматизація та оцифрування завдань загрожують витісненням певних робочих місць, особливо тих, що пов'язані з рутинними, повторюваними завданнями, які піддаються автоматизації. Хоча цифрові технології створюють нові робочі місця в нових галузях, таких як наука про дані та розробка програмного забезпечення, існує ризик збільшення нерівності в доходах і структурного безробіття без належних ініціатив з перекваліфікації та підвищення кваліфікації.

Крім того, цифрові трансформації викликають занепокоєння щодо конфіденційності даних, кібербезпеки та дотримання нормативних вимог. Оскільки бізнес збирає та аналізує величезні обсяги персональних і конфіденційних даних, зростає потреба в надійних заходах захисту даних та нормативно-правових актах для захисту приватності споживачів та запобігання витоку даних [4]. Швидкі темпи технологічних інновацій випереджають

розвиток нормативно-правової бази, що створює виклики для політиків у вирішенні нових проблем, таких як алгоритмічна упередженість та етичність використання ШІ.

Цифрові потрясіння можуть посилити ринкову концентрацію і монополістичні тенденції, оскільки домінуючі платформи використовують мережеві ефекти і переваги даних для зміцнення своїх ринкових позицій і придушення конкуренції. Така концентрація влади викликає антимонопольне занепокоєння та обмежує вибір споживачів, що спонукає до регуляторного втручання з метою сприяння чесній конкуренції та забезпечення рівних правил гри в цифровій економіці.

Отже, цифрові трансформації мають глибокі наслідки для реальної економіки, пропонуючи можливості для підвищення ефективності, зв'язку, підприємництва та інновацій. Однак ці трансформації також створюють виклики, пов'язані з переміщенням робочих місць, конфіденційністю даних, кібербезпекою та концентрацією ринків. Щоб зорієнтуватися в складнощах цифрового ландшафту, політики, бізнес та суспільство повинні співпрацювати для розробки комплексних стратегій цифрового врядування, розвитку навичок та нормативно-правової бази, які сприятимуть інклюзивному зростанню, чесній конкуренції та етичному використанню технологій. Лише завдяки проактивним та узгодженим зусиллям ми зможемо використати весь потенціал цифрових трансформацій, пом'якшивши при цьому їхній негативний вплив на реальну економіку та суспільство в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Піжук О.. Ключові драйвери цифрової трансформації економіки / О.І. Піжук // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, Серія: Економічні науки. - 2019. - № 3.
2. Чмерук Г.Г. Цифрова економіка як окремий сектор національної економіки держави / Г.Г. Чмерук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 27(2).
3. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. - New York: Monreal: McGraw Hill, 1995.
4. Краус Н.М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій / Н.М. Краус, К.М. Краус // Інтелект XXI. - 2018. - № 1.

## ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

**Новікова А.М.**, д.е.н., начальник Центру наукових досліджень  
комплексних транспортних проблем

ДП «Державний автотранспортний науково-дослідний  
та проектний інститут»

Міністерства розвитку громад, територій  
та інфраструктури України

**Давиденко Ф.С.**, магістр, ЗВО «Університет «Україна»

Сильними сторонами транспортно-логістичного комплексу України є:

- розвинена залізнична мережа, мережа морських та річкових портів;
- значний транзитний потенціал України;
- проведена реконструкції мережі автодоріг міжнародного та національного значення в передвоєнні роки;
- велика вантажна експортна база, оскільки Україна - один з найбільших світових експортерів зерна, олії, залізної руди, чорних металів;
- високі темпи росту міжнародних перевезень;
- переорієнтація транспортно-економічних зв'язків на Євросоюз.

Слабкими сторонами транспортно-логістичного комплексу під час війни є:

- вимушена зміна логістики експортних перевезень через блокування морських портів України та необхідність перенаправлення на західні прикордонні переходи;
- зміни регіонів формування вантажної бази через окупацію півдня України;
- зміна логістики імпортованих вантажів (нафтопродуктів) через відмову закупівлі їх у РФ та Білорусі та через знищення Росією нафтопереробних заводів в Україні;
- недостатня пропускна спроможність прикордонних пунктів пропуску на західному кордоні, невідповідність технологій прикордонних процедур, що приводить до тривалих затримок на кордоні з обох сторін;
- недостатня кількість рухомого складу залізниць, необхідність перевантаження вантажів через зміну колії 1520 мм на європейську;
- необхідність забезпечення першочергових безоплатних перевезень для держави у військових та гуманітарних цілях (військові перевезення, евакуація населення, релокація підприємств, перевезення гуманітарної допомоги);
- незавершене реформування галузі у відповідності до європейського законодавства (водночас, здійснення будь-яких структурних перетворень та базових реформ ринку залізничних перевезень у воєнний час є недоцільним).

Загрозами є :

- триваюча повномасштабна військова агресія російської федерації проти України та неможливість прогнозування ситуації;

- втрата багатьох промислових підприємств, зміна центрів зародження та поглинання вантажопотоків;
- постійне цілеспрямоване знищення транспортної інфраструктури;
- втрата логістичних центрів навколо Києва та ряду інших міст;
- несумісність залізничної інфраструктури України та країн ЄС;
- блокування польськими перевізниками та фермерами пунктів пропуску на кордоні з Польщею;
- брак пропускної спроможності прикордонних контрольно-пропускних пунктів;
- необхідність будівництва/модернізації перевантажувальних комплексів відповідно до вимог кардинальної зміни вантажопотоків.

Ключові можливості:

- надання Україні статусу кандидата у члени Європейського Союзу приведе до поступового відкриття ринку ЄС, реформування та оновлення економіки України;
- інтеграція України до Трансевропейських транспортних мереж (TEN-t);
- надання фінансової підтримки Україні з боку міжнародних фінансових організацій, Європейського Союзу, США, Великої Британії та інших країн світу;
- ратифікована Угода про спільний авіаційний простір у 2022 р.;
- укладена у 2022 р. Угода між Україною та ЄС про вантажні перевезення автомобільним транспортом, що дозволила виконувати перевезення без дозволів (ЄКМТ, двосторонніх) та визнання водійських прав національного зразка та свідоцтв професійної компетенції водія;
- розроблені плани відновлення України, Світовим банком проведена фінансова оцінка потреб у відбудові кожного сектору економіки;
- диверсифікація логістики експортно-імпортних перевезень шляхом розвитку пропускної спроможності західних прикордонних переходів;
- підвищення координації перевізного процесу з країнами ЄС;
- брак паливно-мастильних матеріалів потребує впровадження енергозберігаючих технологій, застосування електромобілів;
- під час відновлення інфраструктури доцільно враховувати сучасні стандарти будівництва, вимоги до якості транспортного обслуговування, у 2023 р. впроваджені європейські стандарти якості послуг громадського пасажирського транспорту ДСТУ EN 13816:2002, ДСТУ EN 15140:2006;
- ратифіковані у 2022 році дві митні конвенції Євросоюзу: Конвенція про процедуру спільного транзиту (NCTS) та Конвенція про спрощення формальностей у торгівлі товарами. Для цього Україна змінила своє внутрішнє законодавство, аби зробити його відповідним митним правилам ЄС.

NCTS дає можливість налагодити обмін інформацією про всі етапи митного оформлення товарів із використанням електронних повідомлень у режимі реального часу та підвищити ефективність використання механізму аналізу ризиків. Країни, що приєдналися до NCTS, можуть користуватися такими перевагами та спрощеннями:

- одна транзитна декларація та одна гарантія для переміщення товарів між усіма країнами; авторизовані підприємства можуть відправляти й отримувати товари на своєму підприємстві без заїзду на митні термінали; фінансові гарантії однієї країни діють у всіх інших.

Конвенцією про спрощення формальностей у торгівлі товарами передбачено, що якщо товари є предметом торгівлі між Договірними сторонами, формальності, пов'язані із такою торгівлею, виконують із використанням єдиного документа на основі форми декларації. Єдиний документ, залежно від обставин, використовують як декларацію або документ про експорт, транзит або імпорт.

- Євроінтеграційний проект закону №4560 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання ринку послуг автомобільного транспорту в Україні з метою приведення їх у відповідність з актом ЄС» пройшов перше читання 2022 р., включений до другого читання постановою Верховної Ради 2911-ІХ від 07.02.2023 р.

Цей закон імплементує вимоги Регламенту 1071/2009/ЄС щодо доступу на ринок міжнародних автомобільних перевезень:

- бездоганна ділова репутація менеджера з перевезень;
- належний фінансовий стан перевізника;
- свідоцтво професійної компетенції менеджера з перевезень;
- передбачена процедура відбору ліцензії при втраті бездоганної ділової репутації перевізника;

- здійснюється перехід на електронні товаро-транспортні накладні.

Успішно проведений пілотний проект еТТН у 2020-2021 рр. В Україні впроваджуються електронні ТТН з 1 серпня 2023 року.

Функціонує робоча група ЄЕК ООН з впровадження міжнародної електронної товаро-транспортної накладної CMR згідно Додаткового протоколу до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів (КДПВ) про електронну накладну 2008 року, до якого Україна приєдналася у 2020 р. Обговорюються концепції/процеси майбутньої системи еCMR та архітектура системи, яка має відповідати типовому закону UNCITRAL про електронні підписи (Комісії ООН з правил міжнародної торгівлі).

## ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

**Павловський С.А.,**

доктор медичних наук, професор,  
КНДУ «Науково-дослідний інститут  
соціально-економічного розвитку міста»

**Наголюк О.Є.,**

кандидат юридичних наук, доцент,  
КНДУ «Науково-дослідний інститут  
соціально-економічного розвитку міста»

Наша стратегічна мета полягає в тому, щоб Україна стала сильною європейською країною з потужним промисловим сектором, розвинутим малим і середнім бізнесом, а також з економікою, яка виробляє значну частину доданої вартості і приваблює трудові та фінансові ресурси.

Наша держава знаходячись у періоді війни та післявоєнного відновлення, повинна забезпечити стійкість до викликів та ризиків війни, а також надійно відновити економічний розвиток.

Головне завдання полягає в тому, щоб уникнути перетворення країни на сировинний придаток або постачальника дешевої робочої сили. Проте війна та пов'язані з нею економічні проблеми утворюють значні перешкоди для досягнення цієї мети. Економічна активність в країні значно зменшилася під час війни, що призвело до збільшення ризиків для макроекономічної стабільності.

Необхідно подолати наявні проблеми та обмеження, масштабувати ефективні стратегії та практики підприємств для виходу з кризи та адаптації до нових умов. Основним завданням нової економіки України після війни повинна бути побудова бази реального сектора на сучасних технологічних принципах з новими методами та моделями для її відновлення. Це передбачає структурну перебудову економіки з акцентом на розвиток переробних виробництв та використання прогресивних європейських підходів у створенні та розподілі продукції і послуг. Основними факторами конкурентоспроможності є енергоефективність, стале виробництво, ефективна економіка та чисте виробництво.

Перетворення внутрішніх накопичень на джерело економічного розвитку стане можливим лише за умови ефективного переорієнтування економічної політики (включаючи монетарну, фіскальну та структурну) на цілі відновлення країни. Зміни мають бути спрямовані на активізацію інвестицій та підвищення ефективності використання наявних фінансових, трудових та виробничих ресурсів. Національна економіка потребує:

- ✓ Підсилення фіскальних заохочень для інвестиційної діяльності.
- ✓ Пристосування монетарної політики до економічних умов.
- ✓ Посилення фінансового посередництва через банківську систему.
- ✓ Розвиненої системи гарантій та страхування ризиків.

✓ Інтенсифікації залучення коштів від міжнародних організацій та корпоративних інвесторів для довгострокових інвестиційних проектів, спрямованих на відновлення післявоєнного періоду та створення робочих місць.

Урядові ініціативи та програми, спрямовані на підтримку та стабілізацію соціально-економічної ситуації під час періоду воєнного стану, сприяє відновленню активності бізнесу. Нова економічна політика, запроваджена в умовах воєнного стану, включає такі основні заходи:

- ✓ Ініціатива переведення підприємств на безпечні території.
- ✓ Нова податкова стратегія з метою зниження фіскального тиску на підприємства.
- ✓ Програми безвідсоткового кредитування для різних секторів бізнесу.
- ✓ Ініціатива з грошової допомоги для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) під назвою «ЄПідтримка» [1, с. 55-59].

Для підтримки населення впроваджено новітні програми, що передбачають компенсації роботодавцям за витрати на заробітну плату для працевлаштованих внутрішньо переміщених осіб та надання допомоги вимушеним переселенцям. Також були введені компенсації для сімей, які надали притулок переселенцям, і забезпечено виплату усіх призначених субсидій, пільг та грошових соціальних допомог. Процедури отримання допомоги з безробіття та реєстрації безробітних в Державній службі зайнятості в умовах воєнного стану було спрощено.

Покращення продуктивності економіки та конкурентоспроможності реального сектору сприятиме накопиченню внутрішніх ресурсів та їх ефективний розподіл для подальших інвестиційних потреб у розвитку країни.

Доцільно було б для зміцнення стійкості економіки та суспільства під час військового стану підвищити ефективність державної економічної політики за наступними напрямками:

- запровадження системи страхування підприємств від воєнно-політичних ризиків,
- відновлення виробничих майданчиків експортерів,
- розширення мережі транспортних маршрутів для забезпечення експорту та створення спеціальних економічних зон у регіонах,
- відновлення кредитування з боку банків та надання цільової підтримки, малим та середнім підприємствам.

Ще одним із головних факторів розвитку економіки являється сільське господарство країни. Для підтримки його у військовий час необхідні пріоритетні інвестиції у розвиток сільськогосподарської техніки, вирощування тварин та рослин, збільшення виробництва органічних та мінеральних продуктів та залучення іноземних інвесторів. Також важливим елементом відновлення економіки України після війни є розвиток транспортної інфраструктури держави. Для підвищення ефективності транспортного сектору необхідні значні фінансові інвестиції у ремонт та підтримку транспортних систем, будівництво нових доріг, мостів та залізниць, що сприятиме економічному зростанню та підвищить ефективність міжнародної торгівлі [2, с 87].

Розвиток інноваційних технологій і підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є ключовими складовими відновлення економіки. Українські компанії мають значний потенціал у розробці нових технологій та виробництві інноваційних продуктів. Для розвитку цих галузей важлива державна підтримка, у тому числі шляхом надання податкових пільг та спрощення процедур залучення інвестицій.

Для успішного відновлення економіки України важливо активно розвивати сучасні технології та створювати сприятливі умови для їх впровадження, а також забезпечення доступу для фінансування наукових досліджень та розробок.

#### **Список використаних джерел:**

1. Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. Громадський простір. 2022. 13 квітня.
2. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 2.

## **МІСЦЕ ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**Пшенична М.В.,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та обліку,  
Інститут економіки та менеджменту,  
ЗВО «Університет «Україна»

Сучасна економіка України, функціонування якої в значній мірі обумовлено невизначеністю часів військової інтервенції, не лише стикається з численними викликами, але й відкриває нові ендогенні можливості для підтримки своєї стабільності та забезпечення розвитку. Одним з ключових факторів, здатних забезпечити розвиток реального сектору економіки України, є активна участь жінок у підприємницькій діяльності.

Попри традиційне нівелювання принципами гендерної рівності у світовому та вітчизняному бізнес-середовищах, сучасні реалії українського підприємництва дедалі наочніше демонструють зростання ролі жінки в забезпеченні функціонування економіки країни. Зокрема, залучення істотної частини чоловічого населення працездатного віку до мобілізаційних кампаній, виконання ними військового обов'язку по захисту держави та несення служби у лавах Сил Оборони в умовах триваючого воєнного стану, призвели до значної зміни парадигми складу трудових ресурсів виробничо-господарського комплексу України. Зростання кількості жінок на керівних посадах, а також у загальному складі команд організацій – тренд національної економіки військового часу.

За інформацією платформи для роботи з відкритими даними Opendatabot, у 2023 році 56% нових ФОП, зареєстрованих в Україні, були відкриті саме жінками [1]. В свою чергу, презентація результатів дослідження жіночого підприємництва в Україні в умовах повномасштабної війни, організованого в рамках Ukrainian Women Entrepreneurs Hub за програмою USAID «Мріємо та діємо», засвідчує наступні тенденції: кожна третя жінка нині реалізовує підприємницьку діяльність в сфері надання послуг (32%), освіти (11%), тоді як лише кожна шоста (17%) готова реалізувати свій управлінський потенціал в сфері виробництва. Переважно мова йде про легку та харчову промисловість, а саме: пошиття жіночого та дитячого одягу, текстильне виробництво, виготовлення галантереї, іграшок з використанням екологічних матеріалів, декору з акцентом на українське етно, а також виробництво продуктів харчування.

Такий низький рівень представленості жінок у стратегічних галузях промисловості пояснюється тим фактом, що більшість опитаних українок (57%) зазначають, що раніше стикалися з проявами гендерної дискримінації, серед яких невизнання жінки як підприємниці, сумніви в її кваліфікованості, несприйняття як керівниці, невідповідність оплати праці виконуваним завданням [2].

Разом з тим, варто зауважити, що для 18,8% жінок-підприємниць воєнний стан і ситуація, пов'язана з ним, стали поштовхом для відкриття бізнесу в

Україні, масштабування наявної підприємницької діяльності та впровадження більш рішучих управлінських дій [1]. За словами першої леді України Олени Зеленської, жінки, які вимушено переїхали за кордон, також не хочуть залишатися «об'єктами пасивної допомоги», а прагнуть незалежності й ділової активності. Так, кожен десятий новий бізнес у Польщі, яка прийняла найбільше українців-біженців, - український, а 85% із них - це жіночі бізнеси [3].

В цьому контексті не викликає сумнівів той факт, що забезпечення подальшого розвитку жіночого підприємництва є не лише фактором забезпечення стійкості національної економіки та підтримки її конкурентоспроможності в умовах наявної кадрової кризи, але й потенційним драйвером зміцнення соціальної та економічної структур України у важкі часи повоєнної відбудови.

Таким чином, головним трендом корпоративного управління в Україні майбутнього має бути не лише декларування, але й ефективна повномасштабна реалізація IDE-концепції, що передбачає забезпечення інклюзивності (I – inclusion), різноманітності (D – diversity) та рівності (E – equity) в рамках економічних систем. IDE-підхід, як принцип прийняття рішень та організації бізнес-процесів, виключає будь-яку дискримінацію за різними ознаками (стать, вік, освіта, походження, раса, релігійна приналежність, сімейний стан, місце проживання, наявність інвалідності тощо), сприяє забезпеченню рівних можливостей та доступу до навчання, професійного розвитку, кар'єрних ролей, справедливої оплати праці, досягненню принцип різноманітності в керівництві та правлінні компанії тощо.

В світовій практиці ігнорування принципів IDE часто тягне за собою суттєві репутаційні ризики для організацій та втрачені можливості залучити таланти із максимально широкого кола осіб. Для України ж, розвиток жіночого підприємництва є питанням виживання економічних систем, налагодження підтримки малого і середнього підприємництва, а також стимулом для повернення українських жінок-біженців з-за кордону для реалізації їх лідерського потенціалу на користь розбудови вітчизняного ринку.

Тож, підтримка жіночого лідерства, створення та розширення професійних можливостей жінок-підприємниць через такі національні проекти, як акселераційна програма “Відважна”, “Власне”, “Початок”, освітньо-грантова програма “Міцність” тощо мають стати кросфункціональним інструментом інформаційного, організаційного, правового, консультаційного супроводу жінок в підприємстві для розвитку та прогресу в галузях реального сектору економіки України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Економічний фронт України. Як український бізнес працює під час війни. *Оpendatabot*. 2024 URL: <https://opendatabot.ua/war> (дата звернення: 30.03.2024)
2. Результати дослідження жіночого підприємництва в Україні в умовах повномасштабної війни. *Національний портал Дія.Бізнес*. 2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/women-entrepreneurship/rezultati-doslidzenna->

zinocogo-pidpriemnictva-v-ukraini-v-umovah-povnomasstabnoi-vijni (дата звернення: 30.03.2024)

3. Вплив повномасштабної війни на бізнес відчули 95% українських жінок-підприємниць. *Укрінформ*. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3779291-vpliv-vijni-na-biznes-vidculi-95-ukrainskih-zinokpidpriemic-zelenska.html> (дата звернення: 31.03.2024)

## ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ НА РЕАЛЬНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ

**Развін С.Є.**

лікар-інфекціоніст,

Комунальне некомерційне підприємство

«Консультативно-діагностичний центр

Дніпровського району міста Києва»

**Науковий керівник: Чечель О.М.,**

доктор наук з державного управління, доцент,

Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

Сучасний світ характеризується стрімкими змінами, що ставлять перед реальним сектором економіки нові виклики та створюють атмосферу невизначеності. Реальний сектор, який включає виробництво товарів і послуг, є основою будь-якої національної економіки, а його стабільний розвиток є запорукою економічної безпеки країни. В умовах глобалізації, технологічних інновацій, зміни клімату, воєнної агресії росії та інших глобальних викликів, набуває особливого значення роль держави у формуванні сприятливих умов для розвитку реального сектору.

Глобальні виклики, такі як пандемії, військові дії та екологічні катастрофи, мають значний вплив на реальний сектор економіки, викликаючи низку змін у виробничих ланцюгах, логістиці, попиті та пропозиції на товари та послуги. Ці події можуть призвести до короткострокових шоків, а також до довготривалих структурних змін в економіці держави.

Яскравим прикладом такого впливу стала пандемія COVID-19, яка спричинила глобальні локдауни, закриття кордонів та обмеження на переміщення людей, що призвело до зупинки виробничих потужностей, розривів у ланцюгах поставок і до значного спаду економічної активності. Також пандемія прискорила процеси цифровізації бізнесу та спричинила споживчі зміни, наприклад, зростання онлайн-торгівлі та запровадження віддаленого режиму роботи з дому.

Військові дії в Україні, гібридні війни та санкції серйозно шкодять розвитку міжнародної торгівлі та надходженню інвестицій у країну, а також суттєво підвищують ризики розриву глобальних і локальних виробничих ланцюгів. Усе це призводить до зростання вартості ресурсів, зниження доступу до ринків збуту та інвестиційних потоків. Окрім того, політична невизначеність та наслідки воєнної агресії росії продовжують впливати на економічну стабільність та інвестиційний клімат у державі. Тому необхідно знайти шляхи для забезпечення економічної безпеки та захисту національних інтересів в умовах, що швидко змінюються.

Екологічні катастрофи та виклики, такі як глобальне потепління чи зміна клімату, надзвичайні природні явища, забруднення навколишнього середовища, вичерпання не відновлюваних природних ресурсів також набувають все більшої актуальності та вимагають від держави розробки та впровадження виваженої

політики, спрямованої на екологічно стійкий розвиток реального сектору економіки. Ці виклики вимагають швидкої адаптації до нових умов. Це може включати перехід до «зеленої» економіки, впровадження сталого виробництва та інвестування в екологічні та енергозберігаючі технології.

Відповідно, глобальні виклики вимагають від урядів, бізнесу та суспільства спільних зусиль для адаптації до змінених умов у правилах ведення господарства, впровадження інновацій та розробки прогресивних стратегій щодо мінімізації ризиків. Такі стратегії можуть включати диверсифікацію ланцюгів поставок, розвиток внутрішнього ринку, стимулювання наукових досліджень та розробок у сфері екології та здоров'я, а також формування механізмів швидкого реагування на кризові ситуації.

В умовах невизначеності, що характеризується швидкими змінами в глобальному та національному економічному середовищі, Україна стикається з необхідністю адаптувати та оптимізувати існуючі інструменти державного регулювання реального сектору економіки. Їх ефективне впровадження вимагає гнучкого підходу, спрямованого на підтримку стабільності, стимулювання розвитку та мінімізацію наявних ризиків.

Таким чином, адаптація напрямів та інструментів державного регулювання до умов економічної невизначеності дозволить Україні забезпечити стабільний розвиток реального сектору, зміцнити економічну безпеку країни та підвищити якість життя громадян.

Перспективи розвитку реального сектору економіки України в контексті глобальних тенденцій вимагають адаптації до змінюваних умов світової економіки, технологічного прогресу та екологічних викликів. Активізація інновацій, цифровізація процесів, сталий розвиток та інтеграція в глобальні ланцюги створення вартості стають ключовими факторами успіху.

Залучення міжнародного досвіду та інтеграція в глобальні інноваційні мережі дозволить Україні використовувати кращі світові практики та технології, а також забезпечити доступ до міжнародних ринків для вітчизняних інноваційних продуктів.

У сфері виробництва Україна має великий потенціал стати одним із лідерів у сільськогосподарському секторі, використовуючи свої природні ресурси та впроваджуючи сучасні агротехнології для збільшення врожайності та якості продукції. Розвиток переробної промисловості та експорту високододаної продукції також може сприяти зміцненню позицій на міжнародних ринках.

Енергетичний сектор стикається з необхідністю трансформації до більш екологічно чистих джерел енергії, зниження залежності від імпорту та підвищення енергоефективності. Інвестиції в зелену енергетику, включаючи сонячну та вітрову енергію, можуть відкрити нові можливості для розвитку та експорту енергосервісів.

Цифровізація та інтеграція інноваційних технологій в усі сфери економіки, від виробництва до логістики, відкриває широкі перспективи для підвищення продуктивності, оптимізації виробничих процесів та виходу на нові ринки з інноваційними продуктами та послугами.

Окрім того, акцент на сталий розвиток та корпоративну соціальну відповідальність може підвищити привабливість українських компаній для іноземних інвесторів та споживачів, що цінують екологічну чистоту та етичність бізнесу.

Враховуючи зазначені глобальні тенденції, Україна має всі шанси успішно трансформувати свій реальний сектор економіки, розвиваючи високотехнологічне виробництво, експортуючи інноваційні продукти і послуги та стаючи активним учасником глобальної економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Глобальний економічний прогноз. (2023). *Перспективи розвитку глобальної економіки і вплив на Україну*. Взято з <https://www.worldbank.org>.

2. Міністерство економіки України. (2023). *Стратегія розвитку економіки України на 2021-2030 роки*. Взято з <https://www.me.gov.ua>.

3. Міжнародний валютний фонд. (2023). *Україна: Економічний огляд*. Взято з <https://www.imf.org>.

## КОРУПЦІЯ ЯК ОСНОВНА ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

**Володимир Семцов**

доктор економічних наук, професор,  
Львівський університет бізнесу та права

Однією із важливих задач на сучасному етапі розвитку ринкової економіки є розробка теоретико-прикладних основ протидії корупції. Адже низька результативність та ефективність реформ, економічний спад, інертність поведінки економічних агентів – все це продовжує породжувати небезпечні дестабілізаційні процеси. Соціум все частіше стикається із різко зростаючим впливом корупції, яка досить часто не розпізнається і не прогнозується. При цьому відсутність цілісних розробок, неоднорідність наукової думки щодо корупції породжують потребу в аналізі її змісту з точки зору ідеологічного концепту об'єктивної взаємодії спостережуваної та неспостережуваної економік в контексті інституційної модернізації.

Очевидно, що економічна корупція представляє собою складну соціально-економічну систему, яка виступає серйозним гальмом розвитку соціуму. Одрозуміти хотіли б відзначити, що поняття "економічна корупція" є досить розмитим, оскільки діяльність окремо взятого агента, на якого покладено функції держави, як правило, економічно достовірно ідентифікувати складно. Адже відсутність конкретних інструментів вимірювання ефективності діяльності, дозволяє державним службовцям, особливо високопосадовцям, не лише уникати відповідальності, а й, імітуючи бурхливу діяльність, отримувати ренту (наприклад, у політичному сенсі). Отож, під поняттям "економічна корупція" ми схильні розуміти дії, в основі яких лежить свідомий протиправний обмін владних ресурсів на певне благо, при чому як матеріальне, так і нематеріальне. Звідси не складно зробити такий висновок – об'єктом економічної корупції є система інституційних відносин. Очевидно і те, що основними суб'єктами економічної корупції виступають, з однієї сторони, посадові особи органів влади, а, з іншої – агенти ринку - як офіційні (експліцитні), так і неспостережувані (імпліцитні).

До того ж, саме неспостережуваний сегмент економіки здатний виступати специфічним базисом корупції, оскільки фінансово-економічні ресурси, отримані у неспостережуваній економіці, можуть активно використовуватися у процесах підкупу представників державних та/або місцевих органів влади.

Економічна корупція, по суті, є однією із головних екзистенціальних загроз національної безпеки нашої держави. Слід відзначити, що лише ідентифікація глибинних, у першу чергу, внутрішніх мотивів її виникнення може створити необхідні умови стосовно розробки дієвого механізму протидії цьому соціально-економічному явищу.

На нашу думку, одним із універсальних інструментів економічної корупції можуть бути імпліцитні інституційні контракти [1; 2]. Саме тому вважаємо, що протидіяти використанню інституційних угод у корупційних схемах може жорстка та детальна регламентація господарської діяльності в Україні.

Хотілося б відзначити, що у неврахованих економічних процесах та економічній корупції є своя логіка, що відображає складні взаємостосунки між владою та агентами ринку, у т. ч. в контексті низької культури протистояння моральним деформаціям. А тому, визначення основних причин деформацій, що відбуваються у вітчизняній економіці є одним із пріоритетних завдань сьогодення. На нашу думку, значну шкоду соціуму у цьому зв'язку завдають саме імпліцитні неспостережувані угоди. Окрему увагу слід звернути на реальні економічні процеси, які відбуваються у діяльності державних підприємств під час закупівлі товарів, робіт і послуг. Необхідно терміново посилити контроль як за тендерними процедурами, так і за господарською діяльністю державних підприємств. Вважаємо, що сучасні ринкові відносини стали більш суперечливими, а тому застосування покарань за корупційні діяння та фінансово-економічні правопорушення вимагають еkleктичного підходу. Саме з цих позицій слід оцінювати систему державного регулювання економіки в контексті дестабілізуючих функцій неспостережуваних процесів.

Звідси висновок – сучасні ринкові реформи суттєво сприяли тому, що економічна корупція як системне явище у значній мірі стала профанувати функції держави. Саме тому, на нашу думку, більшість інституційних змін, які впроваджувалися вітчизняною владою у вигляді реформ, як правило, не принесли бажаного результату. Наш соціум, ініціюючи ринкові зміни, на практиці стикнувся, по суті, із невідомими ефектами економічної корупції.

В ринкових умовах моделі поведінки агентів ринку активно конкурують між собою. Звідси можна стверджувати, що основними детермінантами, які зумовили виникнення та прискорили зростання економічної корупції є: система адміністративних бар'єрів; різноманітні пільги деструктивно економічній дії; відсутність жорсткого покарання за фінансово-економічні правопорушення; широкомасштабна свобода економічної діяльності в умовах недосконалої конкуренції, у т. ч. яскраво вираженого дисфункціонального змісту. Все це гальмує ефективний розвиток нашої держави. Цілком очевидно і те, що система державного регулювання економіки потребує корекції універсальної регулятивної політики з боку державних та місцевих органів влади.

Таким чином, підводячи підсумки аналізу деяких аспектів економічної корупції, можна зробити такий висновок: нині існує гостра потреба у поглибленні дослідження сутності феномену корупції, у т. ч. на основі ідентифікації культурної ментальності, а також визначення найбільш поширених типів економічної поведінки сучасних агентів ринку. При цьому, як вважаємо, назріла і серйозна необхідність удосконалення функціонування організаційного механізму протидії економічній корупції в контексті низки процесів деформації моральних основ.

#### **Список використаних джерел:**

1. Семцов В. М. Інституціоналізація організаційно-поведінкових змін у діяльності підприємств аграрної сфери України: концепт неспостережуваних економічних процесів: монографія. Вінниця: ФОП Рогальська І. О., 2018. 480 с.
2. Мороз О. О., Семцов В. М. Контракти в аграрній економіці: реальність і перспективи : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с.

## ОГЛЯД ІННОВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Ткач Л.Л.,**

науковий співробітник відділу  
організації наукових досліджень та інноваційного розвитку,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

**Дендебера О.П.,**

науковий співробітник відділу  
організації наукових досліджень та інноваційного розвитку,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

За планами Уряду, повоєнна відбудова країни вимагатиме неординарних кроків у відновленні економічного і аграрного потенціалу, і одним з таких є інноваційний розвиток. Для аграрної галузі це шлях створення та впровадження цифрових та нанотехнологій, використання досягнень біоекономіки, органічне землеробство та зелена економіка, застосування відновлювальних енергоресурсів тощо. Тому дослідження напрямів інновацій аграрної галузі як складової цифрового розвитку економіки України є актуальним науковим завданням.

Інноваційні аспекти розвитку аграрного сектору економіки мають теоретичний та практичний вимір. Особливості інноваційних процесів у аграрній галузі дослідниками розкрито в частині: інструментів інноваційного маркетингу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств [1]; інституціональних детермінантів розвитку інновацій [2]; здійсненні інноваційної індустріалізації [3, с. 54] тощо.

За даними Березняк Н.В. [4], найвищі темпи цитованості наукових публікацій спостерігаються за ключовими словами «технологія дистанційного керування», «гідропоніка, аквапоніка», «сільськогосподарський Інтернет речей», «хмарна технологія», «технологія смарт землеробства», які є новими і актуальними у дослідженнях. Більш повільні темпи зростання кількості цитувань спостерігаються за такими ключовими словами: «сільськогосподарська супутникова навігація», «біометричні системи», «сільськогосподарська нанобіотехнологія», «безпілотні літальні апарати», «робототехніка», «технологія геопросторової інформації», що свідчить про усталену актуальність. Ці глобальні технології дозволять фермерським господарствам бути більш прибутковими, ефективними, безпечними і екологічно чистими.

Інновації та їх розповсюдження є одним із пріоритетів роботи Міністерства освіти і науки України, а саме – розвиток сфери науки та активізація інноваційної діяльності задля зростання престижу української науки, забезпечення індустріальної конкурентоспроможності та розвитку високотехнологічного виробництва шляхом зростання наукоємності ВВП утричі, спільного вирішення глобальних викликів із провідними країнами світу та співпраці з науковою діаспорою. Також інновації аграрного сектору є прерогативою роботи

профільного Міністерства аграрної політики та продовольства України, зокрема через державне фінансування науки та освіти в аграрній сфері.

Щодо державної підтримки інновацій в аграрному секторі, то вона здійснюється за напрямками фінансування науки, науково-технічної діяльності і освіти. Стратегічні пріоритетні напрями інноваційної діяльності «Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу» в частині розроблення та впровадження технологій у 2020-2022 рр. за рахунок бюджетних коштів наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Пріоритетні напрями «Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу» у 2020-2022 рр., тис. грн

Рівні програми	2020	2021	2022
4.1. Виробництва, збереження і переробки високоякісної рослинницької продукції	92916,04	106501,9 7	81519,82
4.2. Адаптивного ґрунтоохоронного землеробства	34034,69	40765,32	25922,33
4.3. Новітніх біотехнологій у рослинництві, тваринництві та ветеринарії	16373,20	18882,00	12463,82
4.4. Виробництва продукції скотарства та свинарства	13091,57	15087,37	99,66
4.5. Створення високопродуктивних альтернативних джерел для отримання пального	4671,00	5535,3	3542,35
4.6. Виробництва діагностикумів захворювань тварин і засобів їх захисту	5203,0	6089,35 4	7036,04
4.7. Виробництва діагностикумів захворювань рослин	2348,10	2286,81	1443,8
Усього за середньостроковими пріоритетами	168638,3	195148,5	141854,4
Усього за стратегічним пріоритетом	184048,1 1	209802,9	150406,2

Джерело: Дані МОН. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2023/06/19/Analit.dov.Real.seredn.pr.napr.2022-19.06.2023.pdf>.

Загалом ситуація така, що 80% фінансування наукових проєктів припадає на державний сектор.

Поеднуючи наукові та практичні аспекти, за визначенням Українського інституту науково-технічної інформації [5], сфера сільського господарства світу унаслідок еволюційного розвитку технологій на сьогодні перебуває на етапі 4.0 («Сільське господарство 4.0») та є орієнтованою на використання екологічно чистих природних ресурсів (сонце, морська вода), передових інноваційних технологій розумного, точного землеробства, зокрема генетичної модифікації, нанобіотехнологій, позаґрунтового вирощення рослин і вертикального землеробства (на основі гідро- акво- і аеропоніки), а також складних технологічних систем супутникової навігації, роботів, безпілотних літальних

апаратів/дронів, 3D та 4D друку продуктів харчування, Інтернету речей (IoT), блокчейну (blockchain) тощо. Прогнозується, що наступний етап еволюції «Сільське господарство 5.0» буде заснований на всебічній роботизації агропродовольчого виробництва із використанням різноманітних форм штучного інтелекту.

За даними Інституту інтелектуальної власності [6], серед головних показників інноваційного розвитку, які досліджуються аналітиками, і які можна віднести до аграрного сектору, використовуються наступні: людські ресурси або потенціал, який характеризується кількістю населення, що мають вищу освіту та людей, які навчаються протягом всього життя; діджиталізація через покриття широкополосного інтернету; кількість людей, що мають базові цифрові навички; фінанси в частині витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) в державному секторі, витрати венчурних фондів, державна підтримка НДДКР, які здійснюються комерційними структурами; інвестиції комерційного сектору, в тому числі: на НДДКР, витрати на інновації, які не пов'язані з науково-дослідними роботами; використання інформаційно-комунаційних технологій; продаж інноваційних продуктів; екологічна стійкість: продуктивність ресурсів, викиди в атмосферу, екологічні технології тощо.

Таким чином, огляд напрямів інноваційного розвитку аграрного сектору для поствоєнного відновлення свідчить, що вони стосуються практично всіх напрямів діяльності галузі. Подальші дослідження мають на меті конкретизувати їх структуру.

#### **Список використаних джерел:**

1. Голишева Є. Інструменти інноваційного маркетингу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-76>.
2. Honcharenko, O., Samilyk, T. and Teslyuk, Yu. Institutional determinants of innovation development in agricultural production. *Efektivna ekonomika*. 2019. vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7698> (Accessed 09 Mar 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.16.
3. Осецький В.Л., Куліш В.А. Інноваційна індустріалізація в агропромисловому комплексі України. *Економіка АПК*. 2020. № 4. С.54-65.
4. Березняк Н.В. Аналіз перспективних світових наукових та технологічних напрямів досліджень за Ціллю сталого розвитку № 2 щодо сільського господарства з використанням інструментів платформ «Web of Science» та «Derwent Innovation»: науково-аналітична записка. Київ : УкрІНТЕІ. 2020. 30 с.
5. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня у 2022 році: аналітична довідка / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша, О.Ф. Паладченко, І.В. Молчанова. Київ : УкрІНТЕІ. 2023. 90 с.
6. Інститут інтелектуальної власності. URL : <http://iii.ua/uk/news/ukrayina-v-globalnih-innovaciynih-reytingah-ievropeyske-innovaciyne-tablo>.

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРНОГО БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**Турчак В.В.,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бізнесу і права,  
Вінницький соціально-економічний інститут,  
ЗВО «Університет «Україна»

**Євась Т.В.,**

старший викладач кафедри бізнесу і права,  
Вінницький соціально-економічний інститут,  
ЗВО «Університет «Україна»

Протягом останніх кількох років реальний сектор економіки України функціонував в складних реаліях, що посилювали невизначеність спочатку на тлі пандемії коронавірусу та запровадження відповідних карантинних обмежень, а з 24 лютого 2022 року – в умовах розгортання російської збройної агресії. Все це спричинило важкі наслідки для реального сектору економіки за рахунок знищення частки промислового потенціалу, житлового фонду, руйнації багатьох об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури.

Тому одним із пріоритетних напрямків для прискорення відновлення економіки України є нарощення обсягів будівництва, в першу чергу спрямованого на ремонт, реконструкцію та відновлення інфраструктури.

На основі даних Державної служби статистики України [5] та аналітичної інформації експертів [1-4; 6] було проаналізовано стан будівельної галузі України за 2019-2023 роки.

Так, за період з 2019 р. до 2021 р. обсяг будівництва стабільно зростав і відповідно становив 181,69 млрд. грн. у 2019 р., 202,08 млрд. грн. у 2020 р. (порівняно із 2019 р. приріст становив 11,2%) та 258,07 млрд. грн. у 2021 р. (порівняно із 2020 р. приріст становив 27,7%) У 2022 р. обсяг виконаних будівельних робіт становив 114,94 млрд. грн., що на 143,13 млрд. грн. або на 55,4% менше порівняно із 2021 р. [5]. За 2023 р. відома інформація лише за 9 місяців, відповідно до якої обсяги будівництва становили 96,02 млрд. грн. При цьому індекс виконаних будівельних робіт в Україні за підсумками січня-вересня 2023 р. зріс на 20,4% у порівнянні із аналогічним періодом 2022 р. [4].

Частка нового будівництва у 2019 р. становила 74,2%, ремонту – 25,8%. У 2020 р. розподіл обсягів виготовленої будівельної продукції мав наступні пропорції: нове будівництво 36,0%, ремонт – 36,9%, реконструкція та технічне переоснащення – 27,1%. Протягом 2021-2022 років спостерігалось переважання в структурі будівництва частки ремонту (відповідно 45,1% у 2021 р. та 38,8% у 2022 р.) та зменшення частки нового будівництва (відповідно 29,6% у 2021 р. та 36,6% у 2022 р.), а частка реконструкції та технічного переоснащення (відповідно 25,3% у 2021 р. та 24,6% у 2022 р.) суттєво не змінилась [5]. Частка нового будівництва в загальному обсязі виконаних будівельних робі за січень-

вересень 2023 р. становила 39,5%, ремонту – 38,4% а реконструкції та технічного переоснащення – 22,1% [4].

Дослідження інфраструктурного будівництва в Україні за період 2019-2023 роки виявив наступне: у структурі інфраструктурного будівництва у 2019 р. переважали частки автострад, вулиць і шляхів (26,9%), споруд підприємств електроенергетики (16,9%), споруд гірничопромислових і видобувних підприємств (16,2%), місцевих трубопроводів і комунікацій (11,5%) та інші інженерні споруди (9,5%) [6].

У 2020 р. на автостради, вулиці і дороги припадало вже 51,2%, на споруди гірничопромислових і видобувних підприємств – 11,6%, на місцеві трубопроводи і комунікації – 9,6%, на магістральні трубопроводи, комунікації та лінії електропередач – 8,3%, на споруди енергопідприємств – 6,2% [3].

У 2021 р. продовжувала збільшуватись частка автострад, вулиць і доріг (54,1%), на споруди гірничопромислових та видобувних підприємств припадало 11,3%; також зменшились частки місцевих (9,1%) та магістральних (8,0%) трубопроводів та комунікацій, інші інженерні споруди становили 6,0% [2].

За результатами 2022 р. видно, що частка автострад, вулиць та доріг була переважаючою (26,3%), але в двічі меншою, порівняно із 2021 р.; пороте вдвічі збільшилась частка споруд гірничопромислових та добувних підприємств (23,0%), зросли частки місцевих (12,7%) та магістральних (11,4%) трубопроводів, комунікацій та ліній електропередач, 9,1% становила частка споруд підприємств електроенергетики [1].

За січень-вересень 2023 р. частка споруд гірничопромислових та добувних підприємств склала 19,8%, автостради, вулиці і дороги – 12,1%, магістральних (7,5%) та місцевих (6,9%) трубопроводів, комунікацій та ліній електропередач, споруд підприємств електроенергетики – 4,4% [5].

Через російську військову агресію щодо України змінилися не лише обсяги будівництва, але й його пріоритети. Зокрема, драйвером росту будівництва стають інженерні споруди. Так, наприклад, у 2022 р. частка витрат на ремонт та будівництво мостів зросла до 8,0% (у 2021 р. показник становив 1,8%) [1]. За 9 місяців 2023 р. частка інженерних споруд в структурі інфраструктурного будівництва збільшилась на 34,4%, водночас житлове будівництво скоротилось на 4,3%, а нежитлове зросло на 14,1% у порівнянні із відповідним періодом 2022 р. [4].

Така велика частка нового будівництва відповідає масштабам руйнувань, які часто не вже підлягають ремонту та реконструкції.

При цьому інфраструктурне будівництво змінило свою структуру, у якій на сьогодні переважає відновлення промислових, енергетичних та транспортних споруд, доріг і мостів, трубопроводів, комунікацій, ліній електропередач та інших інфраструктурних та інженерних об'єктів.

Таким чином, не дивлячись на суттєве скорочення обсягу виконаних будівельних робіт у 2022-2023 роках порівняно із 2019-2021 роками, в Україні продовжує здійснюватись нове будівництво, ремонт, реконструкція та технічне переоснащення, які мають важливе значення для відновлення інфраструктури та

відбудови реального сектору економіки України у воєнний та повоєнний періоди.

#### **Список використаних джерел:**

1. Григоренко Ю. Український ринок будівництва у 2022 році. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/obsiah-budivnytstva-v-ukraini-v-2022-rotsi-vprav-na-65/> (дата звернення: 02.04.2024).
2. Григоренко Ю. Як розвивалась будівельна галузь у 2021 році. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/budivnictvo-pokazalo-zrostannya-za-rahunok-vkladen-v-infrastrukturu-v-grudni/> (дата звернення: 02.04.2024).
3. Де і що будували в Україні у 2020 році. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/infrastrukturne-budivnictvo-v-ukraini-za-rik-zroslo-na-15/> (дата звернення: 02.04.2024).
4. Колісниченко В. Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні за січень-вересень 2023 р. зріс на 21%. URL: <https://gmk.center/ua/news/obsyag-vikonanih-budivelnih-robit-v-ukraini-za-sichen-veresen-zris-na-21-r-r/> (дата звернення: 02.04.2024).
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Будівництво. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.04.2024).
6. Результати діяльності будівельної галузі України у 2019 році. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/vinnicka-oblast-drugij-rik-lidiruie-za-tempami-zrostannya-budivnictva/> (дата звернення: 02.04.2024).

## ГЛОБАЛЬНІ НАСЛІДКИ ВІЙНИ В УКРАЇНІ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА

Фурман С.С., старший викладач кафедри фінансів та обліку,  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

Реальний сектор України зазнав значних змін за час агресії РФ: знищення великої кількості підприємств, значні пошкодження інфраструктури, забруднення та замінування сільськогосподарських земель. Все це вкрай негативно вплинуло на стан економіки України. Та значними стали і впливи на глобальний економічний розвиток.

Найбільший вплив повномасштабна війна РФ проти України здійснила на стан глобальної продовольчої безпеки - за даними ООН, до нападу РФ на Україну, 44 млн людей у 38 країнах були на межі голоду, війна може збільшити цей показник до 52-57 млн людей, оскільки Україна є постачальником половини обсягів пшениці, яку ООН використовує у своїх програмах гуманітарної допомоги бідним країнам.

Окрім того, на Україну та РФ сукупно припадає близько 30% світового експорту пшениці та 15% кукурудзи, а також близько 80% торгівлі соняшниковою продукцією. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) ще у 2022 р. припускала, що війна спричинить зростання світових цін на продовольство на понад 20%. Проблеми з транспортування українського збіжжя у Чорноморському регіоні спричинили зростання Індексу зернових та олійних культур (IGC) до історичного максимуму.

Крім цього, війна призвела та надалі буде призводити до скорочення продовольчого забезпечення у багатьох країнах Близького Сходу та Північної Африки, що імпортують понад 90% усього необхідного їм продовольства.

Сусідні з Україною країни отримали проблеми у вигляді порушень в торгівлі, ланцюгах постачання і ремітуванні (боргова операція, пов'язана з погашенням боргу в іноземній валюті).

Експерти зазначають, що крім негайних наслідків, війна в Україні може ще й фундаментально змінити світовий економічний і геополітичний порядок. Переосмислення енергетичної торгівлі, реконфігурація ланцюгів постачання, фрагментація платіжних мереж і переоцінка валютних резервів – це лише деякі із довгострокових наслідків війни.

Геополітична напруга особливо підвищує ризики економічної фрагментації у торгівлі й технологічній сфері. Європа і сусідні регіони будуть епіцентром цих змін, адже російська рецесія і безпрецедентні санкції формують нове фінансове середовище.

Ще одним значним наслідком російської агресії в Україні стало зростання цін на енергоносії та інші товари, які ймовірно, продовжуватимуть зростати. Причому, це стосується не тільки самої України, а й багатьох регіонів світу.

Експерти пропонують три шляхи скорочення енергетичної залежності від Росії - це диверсифікація поставок, енергоефективність і прискорення використання відновлюваних джерел енергії. Що стосується диверсифікації, то тут найбільш ефективним видається збільшення закупівлі зрідженого

природного газу (СПГ) у таких постачальників, як США, Катар, Норвегія, африканських виробників, тощо. Та для досягнення цієї мети в Європі, зокрема, необхідна інфраструктура, здатна приймати і переробляти СПГ.

Ще одним чинником впливу на глобальні ціни на продукти харчування, на думку експертів IHS Markit є додатковий інфляційний тиск на ціни за рахунок зростання цін на добрива. Вже у перший місяць після вторгнення ціни на добрива зросли в середньому на 40% порівняно з довоєнним рівнем. Хоча це є проявом залежності світових ринків від поставок з РФ, важливо підкреслити, що війна лише доповнила низку подій, які призвели до різкого зростання цін на добрива за останні два роки. Вторгнення РФ в Україну лише створило додаткову напругу на ринку добрив, на якому вже спостерігався дефіцит. Це спричинило збільшення витрат на внесення добрив і змусило ключові ринки збуту, такі як Європейський Союз та Сполучені Штати, заборонити будь-який імпорт добрив з РФ.

У підсумку, непрямий вплив зростання цін на добрива на зростання цін на продукти харчування є навіть більшим, ніж вплив продовольчої інфляції, оскільки дефіцит добрив шкодить глобальному виробництву продовольства.

Окрім прямих впливів на глобальну економіку, війна на території України призвела до кліматичної катастрофи і підриває глобальні зусилля з подолання кліматичної кризи. Тільки за перші 12 місяців війни на території України було виявлено загалом 120 мільйонів метричних тон забруднення, що нагрівають планету. Це еквівалентно річному обсягу викидів Бельгії або викидам на дорогах майже 27 мільйонів автомобілів, що працюють на газі, протягом року.

Всі вищезазначені проблеми, однак, створюють можливості для трансформації реального сектора України. Зокрема, для покращення продовольчої безпеки на глобальному рівні необхідною є відбудова національного агропромислового виробництва на новому рівні: децентралізація аграрної економіки; формування цілісного агропромислового комплексу; збільшення державної підтримки аграрного сектору економіки; репозиціонування України в глобальній продовольчій системі; формування більшого біоенергетичного потенціалу аграрного сектору. В секторі енергетики – диверсифікація джерел, прискорення використання відновлюваних джерел енергії, зростання ефективності її використання. В галузі інфраструктури – її відновлення та модернізація з урахуванням нових транспортних потоків. В галузі виробництва добрив – збільшення обсягів їх виробництва та зростання експорту.

Виконання цих завдань дасть можливість залучити іноземні інвестиції та впровадити енерго- та ресурсозберігаючі технології, створити нові робочі місця та, в підсумку, створити стимули для зростання всієї економіки України.

## ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ

### «Вплив фактору війни на стратегічні галузі промисловості України та їх потенціал»

УДК 664.8:355.02.05

#### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ТА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗЕЙ В УМОВАХ ВІЙНИ: АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ

**Зленко К.М.,**

директор ТОВ «Фудтехсервіс»,  
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

**Науковий керівник: Пшенична М.В.,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та обліку,  
Інститут економіки та менеджменту,  
ЗВО «Університет «Україна»

Складні геополітичні умови та глобальна невизначеність сьогодення обумовили пріоритетність виконання Україною двох стратегічних завдань – забезпечення військової та продовольчої безпеки як стрижневих векторів збереження держави. В цьому контексті важливим є аналіз досвіду функціонування суб'єктів м'ясопереробної та хлібопекарської галузей в умовах війни як ключових структур продовольчого ринку країни, що забезпечують потреби споживачів як серед цивільного, так і серед військового контингенту товарами першої життєвої необхідності.

За даними Інституту економічних досліджень, у 2022 році через війну режим часткової роботи або припинення функціонування мало місце у 85% бізнесу в Україні, серед яких 1,3% припинили діяльність та не планують відновлення, а 35% призупинили операційні процеси, очікуючи кращих часів [1]. Однак, слід зауважити, що харчова промисловість, хоч і мала аналогічні настрої серед ключових гравців ринку, проте продемонструвала найбільшу стійкість до викликів війни та повернулася до відновлення рівня виробництва на довоєнному рівні вже у травні 2022 року.

Безсумнівно, ритейлери продуктів харчування м'ясної та хлібопекарської ніші із власними виробничими потужностями також зазнали втрат через порушення ланцюгів постачання, безпекові загрози, а в окремих регіонах – і у зв'язку із пошкодженням виробничих фондів в результаті ракетно-бомбових ударів. Однак, як свідчить досвід діяльності ТОВ «Фудтехсервіс», що спеціалізується на постачанні обладнання, запасних частин, комплектуючих та витратних матеріалів для підприємств харчової промисловості з 2014 року, саме в умовах повномасштабної війни суб'єкти м'ясопереробної та хлібопекарської галузей значно наростили свої виробничі потужності, оновили техніко-технологічну базу та кратно збільшити масштаби виробництва.

Серед головних макроекономічних драйверів, що позитивно вплинули на розвиток даної групи продуцентів слід виділити наступні аспекти:

1. Прийняття Закону України від 15 березня 2022 року №2120-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період воєнного стану» [2], яким було внесено низку змін до Податкового кодексу України. Зокрема, даний Закон дав можливість фізособам – підприємцям та юрособам – суб'єктам господарювання з оборотом до 10 млрд.грн. перейти на спрощену систему оподаткування та сплачувати єдиний податок з обороту в обсязі 2% за правилами, встановленими для 3-ї групи платників єдиного податку, тобто зі звільненням від податку на прибуток (18%), ПДВ (20%) та інших платежів. З квітня 2022 року переходити на цю систему дозволили й компаніям з понад 10 млрд. грн. річного доходу, чим успішно скористалися й великі продуценти для масштабування бізнесу та нарощення експортного потенціалу. Таким чином, товаровиробники продуктів харчування в короткому періоді отримали достатню кількість вивільненого оборотного капіталу для заміни втраченого, ремонту пошкодженого та модернізації існуючого виробничого обладнання.

2. Зростання попиту на м'ясні консерви та хлібні снеки тривалого зберігання, обумовлені різким збільшенням чисельності військовослужбовців та потребою їх своєчасного забезпечення провізією. Це призвело не лише до максимізації збуту вітчизняних товаровиробників через розширення співпраці із державним сектором, зокрема, Міністерством оборони, але й до логічного зростання попиту на відповідне обладнання. Так, з другого півріччя 2022 року й дотепер компанії переробної галузі продовжують здійснювати замовлення на устаткування, призначене для виробництва м'ясних консервів, для пакування готової продукції тривалого зберігання до пакетів, а також на вакууматори.

3. В свою чергу, релокація виробничих підприємств з Півдня та Сходу України до західних регіонів також супроводжується частковим оновленням виробничих потужностей та доукомплектацією того обладнання, яке вдалося евакуювати з зони ведення активних бойових дій. Все це дає підстави для оптимістичних прогнозів щодо відновлення потенціалу продовольчих структур харчової індустрії.

Водночас, неоднозначним лишається питання ефективності грантового фінансування і цільової державної підтримки підприємств м'ясопереробної та хлібопекарської галузі, що постраждали в результаті військового конфлікту на території України. Адже практичні кейси господарювання вітчизняних товаровиробників мають як успішні приклади фінансування процесів відновлення, так і досі не вирішені ситуації.

Зокрема, найбільший індустріальний завод із виробництва заморожених хлібобулочних виробів в Україні ТОВ «Chanta Maunt», виробничі потужності якого знаходяться у Вишгородському районі Київщини, через ракетний обстріл у березні 2022 року зазнав збитків на суму понад 5 млн. євро – було повністю знищено лінію з виробництва хліба та зруйновано частково лінію з виробництва круасанів. Для відновлення втраченого майна керівництво компанії подало заявку на участь в урядовій програмі безповоротних грантів для переробних

підприємств від Міністерства економіки України. Отриманий максимальний розмір гранту у 8 млн. грн. дозволив ТОВ «Chanta Maunt» не лише закупити холодильне обладнання й частково облаштувати пакувальне відділення, але й досягти обсягів виробництва у 1,5-2 т щодня при максимальній спроможності 400 кг на годину [3].

В той же час, надання фінансової допомоги від держави на відновлення часткового зруйнованого у березні 2022 року м'ясопереробного комплексу Київської області, чия заявка згідно з процедурним регламентом була прийнята урядовими структурами однією з перших в регіоні – попри наявність оцінки та визначення розміру збитків, досі не отримала виконання.

Все це свідчить про наявну недосконалість процедурних механізмів, складність бюрократичних процесів та нерівномірність розподілу державних коштів на допомогу бізнесу.

Неоднозначним є й підхід до надання крупних грантів українському бізнесу урядами європейських країн. Так, в рамках програми Ukraine Partnership Facility, що надає можливість отримати фінансову допомогу в межах 25 млн. євро, схема субсидій спрямована на підтримку лише тих компаній, що зареєстровані в Нідерландах, але які мають намір допомогти з галузевою відбудовою України [4]. Таким чином, вітчизняні продуценти-резиденти просто не мають змоги пройти конкурсний відбір й отримати фінансові ресурси за урядовими програмами – лише за грантами від міжнародних організацій, середній розмір яких складає 10-20 тис.євро, що значно менше потрібних на відбудову кошторисів.

Крім того, варто зауважити, що ситуація на продовольчому ринку України є динамічною, а механізми економічної підтримки продуцентів переробної галузі зазнають корегування. Так, 30 червня 2023 р. відбулося ухвалення Закону України №3219-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану» [5], відповідно до якого припиняється дія пільгового режиму єдиного податку з 1.08.2023 р., скасовується застосування спрощеної системи оподаткування єдиного податку за ставкою у розмірі 2%, а також нівелюється можливість ФОП - платників єдиного податку першої та другої групи не сплачувати єдиний податок.

Таким чином, на даному етапі товаровиробникам м'ясопереробної та хлібопекарської галузі все ж доводиться розраховувати лише на власні сили та здійснювати самофінансування забезпечення виробничих потужностей операційно-господарської діяльності як найбільш сталий та внутрішньоконтрольований механізм досягнення конкурентоспроможності на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

4. Щомісячне опитування підприємств. Випуск 1. (5. 2022) Український бізнес під час війни. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. URL: [http://www.ier.com.ua/ua/areas\\_of\\_research/business\\_climate?pid=6974](http://www.ier.com.ua/ua/areas_of_research/business_climate?pid=6974) (дата звернення: 20.03.2024)

5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX / Верховна Рада України. URL: <https://tax.gov.ua/data/normativ/000/004/77303/Zakon.pdf> (дата звернення: 20.03.2024)

3. Пепеля В. Хлібозавод «Чанта Маунт» відновлює своє виробництво на Київщині. *LANDLORD*. URL: <https://landlord.ua/news/khlibozavod-chanta-maunt-vidnovliuie-vyrobnytstvo-na-kyivshchyni/> (дата звернення: 18.03.2024)

4. Ukraine Partnership Facility – UPF. URL: <https://english.rvo.nl/subsidies-financing/upf> (дата звернення: 22.03.2024)

5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану : Закон України від 30.06.2023 р. №3219-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text> (дата звернення: 20.03.2024)

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ У ВОЄННИЙ ЧАС**

**Карачина Н.П.,**

доктор економічних наук, професор,  
Вінницький національний технічний університет

Машинобудування є драйвером розвитку багатьох галузей промисловості, створює ланцюжок формування доданої вартості та забезпечує розвиток експорту тощо. В Україні цей багатогалузевий комплекс історично має потужний та унікальний за своїми можливостями науково-технічний та виробничий потенціал.

Період становлення економіки, промисловості та машинобудування України зокрема характеризується безліччю проблем, які спричинили гіперінфляцію, значний спад виробництва, погіршилися показники оновлення продукції, що випускається, в загальному обсязі експорту, надзвичайно знизився рівень інноваційних процесів. Загалом в промисловості до 2000 р. спостерігається зменшення кількості підприємств, працівників промисловості на 11,4 %; погіршення рентабельності продукції промислових підприємств на 7,5 %; збільшення частки збиткових підприємств на 40 % та зношеності основних засобів промисловості. І лише з 2000 р. відбувається поживлення в промисловості, але зберігаються проблеми щодо зменшення кількості працівників, значної частки збиткових підприємств, підвищення зношеності основних засобів, низької рентабельності підприємств машинобудування [1, с. 45].

Характер зміни виробництва машинобудівної продукції порівняно з попереднім роком має стрибкоподібний характер, хоча їх розмір різний. Переломні етапи цієї ланцюгової динаміки подібні до базисної, але доцільно відзначити, що найбільше нарощування спостерігається в машинобудуванні в 2003 р. та 2010 р. відповідно 135,8 % та 141,3% [2].

Особливо катастрофічними є зміни в динаміці обсягів продукції машинобудування в 2022 році після повномасштабного вторгнення в Україну. Найбільш стійкими виявилися такі галузі машинобудування як виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів (залізничний рухомий склад; підйомне та вантажно-розвантажувальне обладнання), а також сільськогосподарська, будівельна та гірнична техніка. У довоєнний період до 2021 року Україна входила до топ-40 країн світу за обсягами товарообороту продукції машинобудівної промисловості. Однак, подальше зниження обсягів виробництва та реалізації продукції машинобудування становить загрозу економічній безпеці, оскільки в умовах високої конкуренції на зовнішніх ринках вітчизняні товари легко заміщуються продукцією конкурентів, а натомість зростає імпортозалежність національної економіки [3, с. 37].

Українські виробники продукції машинобудування потерпають від порушення логістичних ланцюгів, ускладнень з виконання контрактів та

фінансовими розрахунками на територіях, близьких до зон бойових дій, розбалансування внутрішнього попиту й виробництвом товарів, обтяжених імпортозалежністю, в тому числі від продукції походженням з білорусі та рф.

Військові дії призвели до втрати обсягів українського експорту продукції машинобудування до 70% від рівня 2021 р. (6107,56 млн дол. у 2021 р. проти 4216,9 млн дол. за 2022 р.). Втрата виробничих потужностей компенсується значним імпортом машинобудівної продукції в обсязі 15983,54 млн дол. у 2022 році, що підтверджує високу імпортозалежність внутрішнього ринку продукції машинобудування [4, с. 8].

Доцільно наголосити, що під час війни багато підприємств машинобудування задовольняють потреби оборони. В умовах війни, завдяки держоборонзамовленню та іншому бюджетному фінансуванню, низка машинобудівних підприємств нарощують обсяги, освоюють нові види продукції [5].

За даними Національного інституту стратегічних досліджень, у 2023 році оборонна промисловість стала одним із найбільших драйверів відновлення економіки – вітчизняний ОПК (оборонно-промисловий комплекс) зріс утричі порівняно з 2022 роком, у 2024 році очікується зростання у шість разів. Активне виробництво відбувається за такими напрямками: бронетехніка, морські та радарні системи, високоточна зброя, боєприпаси, авіабудування, авіаремонт. Прем'єр-міністр Денис Шмигаль повідомив, що в 2024 році Україна планує витратити на закупівлю, виробництво та ремонт озброєння щонайменше 265 млрд. дол. [6].

З огляду на окреслені макроекономічні аспекти розвитку машинобудування вважали за доцільне проаналізувати розвиток машинобудівних підприємств з позиції трансформації моделей їх економічної поведінки.

За розробленими методичними напрацюваннями було проведено оцінювання економічної поведінки 57 машинобудівних підприємств Вінниччини – тобто всіх підприємств цієї галузі, які існували і у 1990 р., і на початок проведення аналізу [7, с. 278].

Узагальнення отриманих результатів щодо оцінки моделей економічної поведінки об'єктів дослідження, відслідковування їх трансформації, оцінювання динамічності або усталеності протягом 2005–2022 рр. засвідчило про поступове зменшення підприємств із виробничоорієнтованою поведінкою – з 23 до 16 (на 30,43 %), зменшення підприємств із змішаною поведінкою – з 26 до 17 (на 34,62 %) та збільшення підприємств із рентоорієнтованою поведінкою – з 8 до 11 (на 37,50 %). Посилює негативну тенденцію розвитку машинобудівних підприємств зменшення підприємств машинобудівної галузі за рахунок ліквідованих підприємств та рентоорієнтованих підприємств, які вибули з галузі, з 57 до 44, що складає 22,81 % досліджуваних підприємств.

Наведена динаміка без сумніву характеризує вкрай негативні тенденції у розвитку машинобудівних підприємств, адже втрачається основа машинобудування, а саме, зменшується концентрація підприємств на виробничих процесах, не говорячи вже про їх достатньо низький інноваційний

розвиток. Крім цього, видозміна виробничоорієнтованої або змішаної поведінки підприємства на рентоорієнтовану, сприятиме переорієнтації його діяльності на іншу галузь народного господарства.

Проте тенденції 2023 року є обнадійливими. У машинобудуванні чистий прибуток склав 88 млрд грн, прибутковими виявились 73,8% підприємств, які задекларували 185,2 млрд грн прибутку. Рентабельність операційної діяльності у машинобудуванні становила 11,4% (усієї діяльності – 8,3%). Це один із найвищих показників, вищий лише у добувній промисловості – 23,5% (12,8%). Промисловість почала споживати відчутно більше електроенергії, що свідчить про її поживлення. Зокрема, у листопаді 2023 року промпідприємства спожили на 25,7% більше у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року. У грудні обсяги зросли на 37,6%. Завантаженість виробничих потужностей промпідприємств початку 2024 року становила 63,4% (на 0,5 в.п. більше, ніж початку жовтня минулого року).

Отже, проведений аналіз довоєнних тенденцій розвитку та оцінка впливу військових дій на розвиток машинобудування довели його значну стресостійкість та адаптивність до жорстких умов функціонування. Українське машинобудування є галуззю промисловості, в якій міститься значний потенціал і відповідне ресурсне забезпечення, розвиток якої сприяє зростанню інших галузей та має високі показники ефективності, характеризується значною інноваційною спроможністю та має соціальне значення (створення робочих місць). Стратегічними інструментами повоєнного відновлення галузі можуть стати впровадження перевірених в інших країнах інструментів промислової політики (мережі індустріальних парку, сприяння партнерству з іноземними виробниками), підтримки експортної діяльності та диверсифікації виробництва, впровадження стимулюючих та компенсаційних механізмів на державному, регіональному та місцевому рівнях; розширення внутрішнього попиту на вітчизняну машинобудівну продукцію у повоєнному відновленні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Карачина Н.П. Композиційна модель розвитку машинобудування України. *Економіка та держава*. 2010. №1. С. 43-48.
2. Державний комітет статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 25.03.2024).
3. Іщук С.О., Созанський Л.Й. Розвиток машинобудування в Україні: тенденції і загрози. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2023. №1. С. 31-40.
4. Кушніренко О. М., Гахович Н. Г. Стратегічні напрями повоєнного відновлення машинобудування в Україні. *Економічний вісник університету*. 2023. Випуск 56. С. 5-15.
5. Моїсєєв В. Машинобудування зростає завдяки оборонним замовленням, але нерівномірно та нестійко. 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskogo-mashinobuduvannya-u-lyutomu-2024-roku> (дата звернення 24.03.2024).

6. Собкевич О. В. Напрями розбудови машинобудування в Україні як драйвера економічного розвитку під час війни та в повоєнний період. *Національний інститут стратегічних досліджень. Центр економічних і соціальних досліджень*. 2024. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-01/az\\_mashinobuduvannya\\_23012024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-01/az_mashinobuduvannya_23012024.pdf) (дата звернення 25.03.2024)

7. Карачина Н. П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств: теорія, методологія, практика управління: монографія. Вінниця: Книга-Вега, 2010. 416 с.

## **ВПЛИВ ФАКТОРУ ВІЙНИ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

**Кваша Ю.О.,**

здобувачка спеціальності 073 «Менеджмент»,

**Науковий керівник: Остапенко Олена,**

старший викладач кафедри права та соціально-економічних відносин,

Центральноукраїнський інститут, ЗВО «Університет «Україна»

Зовнішньоекономічна активність відіграє ключову роль у розвитку економіки та забезпеченні фінансової стабільності на різних рівнях - від загальнонаціонального до малих та середніх підприємств. Цей вид діяльності відкриває широкі можливості для розширення ринків як для закупівлі сировини та матеріалів, так і для збуту продукції, використання світової фінансової, логістичної та транспортної інфраструктури, а також забезпечення надходження іноземної валюти та поповнення золотовалютних резервів країни.

Умови військового конфлікту створюють складні ситуації для економіки, супроводжуючись високим рівнем інфляції та відтоком кадрів через міграцію. Деякі підприємства можуть бути зруйновані або стати об'єктом загрози, що призводить до розриву господарських зв'язків та нестабільності у постачанні сировини. Ті підприємства, які можуть продовжувати працювати, несуть значні фінансові та соціально-економічні тягарі. Тому важливо забезпечити підтримку та інтенсифікацію зовнішньоекономічної активності для таких підприємств, щоб зберегти їхню стійкість та можливість подальшого розвитку.

Безумовно, з появою нових викликів, спричинених військовою агресією, виникла необхідність розглянути можливості відновлення економіки як ключового фактора для створення фінансової, матеріально-технічної бази для забезпечення виживання та активного протистояння. У цьому контексті з'явилися наукові дослідження щодо розвитку системи мобілізаційного планування в національній економіці [1], проблем стратегічного планування національної безпеки [2], а також удосконалення системи планів оборонного комплексу. Проте, необхідно також приділити увагу переведенню планування звичайних підприємств, які є основою будь-якої економіки, на новий рівень, з метою забезпечення максимальної продуктивності праці, виробництва продукції, забезпечення зайнятості населення та поповнення бюджетів на всіх рівнях у складних умовах військового конфлікту. Планування діяльності підприємства на всіх етапах його функціонування залишається важливою складовою управління, особливо в умовах обмеженості та високої вартості ресурсів, зростаючої конкуренції та постійної зміни зовнішнього середовища. Планування забезпечує певні гарантії від настання ризикованих подій за допомогою багатоваріантного підходу до прийняття рішень. Лише через планування підприємство може готуватися до змін у своїй діяльності або розширювати її у зв'язку з НТП чи іншими факторами, такими як зростання масштабів виробництва чи розширення міжнародних зв'язків.

Навіть у нормальних умовах господарювання достовірність та реальність планових розрахунків ускладнюються цілим рядом факторів, пов'язаних з

неповнотою інформації, впливом часу та інерційністю виробничо-господарських та економічних процесів на підприємствах у контексті швидких змін на ринковому середовищі. Проте, коли мова йде про форс-мажорні обставини, такі як військова агресія однієї країни проти іншої, це створює додаткові проблеми, які потрібно врахувати, адаптуючи процес планування до нових умов.

Умови впливу військового конфлікту можуть призводити до зміни підходів до планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Проблеми, які ускладнюють цей процес, можна умовно поділити на дві групи: загальні, що стосуються всіх аспектів підприємницької діяльності в умовах війни, та ті, які специфічні саме для зовнішньоекономічної сфери.

Як один із різновидів господарської діяльності на підприємстві, зовнішньоекономічна діяльність відрізняється своїми власними особливостями в плануванні, хоча застосовуються загальні принципи, правила, методи і вирішуються проблеми, що мають місце в будь-якій формі діяльності підприємства. Основними показниками планування зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві є: валютний оборот з розподілом за товарами і групами товарів; обсяг експорту та імпорту; рентабельність зовнішньоекономічних операцій; асортимент експортної та імпоротної продукції; частка експорту у вартості виробництва [3]. Ще однією особливістю є необхідність планування "портфеля" іноземних ділових партнерів з урахуванням принципів географічної, політичної і фінансової диверсифікації. Інші аспекти, які ускладнюють планування, включають необхідність урахування геополітичних, соціальних, демографічних, технологічних, екологічних, релігійних і економічних факторів в інших країнах.

Проблеми, пов'язані з особливостями зовнішньоекономічної діяльності, що ускладнюють планування в умовах військового стану, узагальнемо так:

1. Обмеження у виборі партнерів для зовнішньоекономічних операцій, які обумовлені неможливістю подальшої прямої співпраці з підприємствами, власники яких є представниками країн-агресорів або мають опосередкований зв'язок з ними. Це призводить до проблеми втрати частини ринку, яку слід заповнювати шляхом пошуку нових ділових партнерів. Цей процес є складним і тривалим, тому в умовах, коли час має вирішальне значення, необхідно інтенсифікувати його і скоротити час на підготовчому етапі. При цьому враховується багато факторів як при виборі країни для співпраці, так і при виборі конкретних партнерів [3].

2. Тимчасова втрата контролю над частиною державного (і митного) кордону. Це особливо гостра проблема пов'язана з тимчасовою втратою можливості використання морських шляхів Чорного та Азовського морів, а також важливих морських портів для транспортування експортно-імпоротної продукції, що разом з тимчасовим припиненням авіаційних перевезень значно обмежує доступні шляхи транспортування вантажів.

3. Підвищений рівень ризику України на світовій карті ризиків різко зменшив перелік іноземних фірм, які б прагнули продовжити економічну співпрацю.

4. Обмеження в експорті. З метою посилення захисту національної безпеки України було прийнято ряд рішень [5; 6; 7], що розширили перелік товарів, експорт яких тепер підлягає ліцензуванню. Для деяких товарних позицій, таких як м'ясо великої рогатої худоби, жито, овес, гречка, просо, цукор, сіль і мінеральні добрива, були встановлені квоти в розмірі 0 тон, що фактично призвело до тимчасового припинення їх експорту з України. Крім того, була введена обов'язковість ліцензування експорту пшениці, меслину, м'яса і яєць курей. Зміни в цих переліках можуть відбуватися регулярно в залежності від потреб національної безпеки та захисту населення, що створює додатковий виклик при плануванні експортних операцій і вимагає постійного контролю за діяльністю уряду щодо редагування таких переліків.

5. Скорочення граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів. Правління Національного банку України (НБУ) прийняло Постанову № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [8], згідно з якою, починаючи з 5 квітня 2022 року, для всіх експортно-імпортних операцій застосовуються граничні строки розрахунків тривалістю 90 календарних днів. Це значне скорочення строків порівняно з правилами мирного часу, коли вони становили 365 календарних днів, та має на меті забезпечення стабільності системи, щоб запобігти виведенню капіталу за кордон і уникнути макроекономічних дисбалансів.

6. Запровадження обмежень на перекази валютних цінностей та коштів. Постановою № 18 НБУ передбачено заборону здійснювати транскордонний переказ валютних цінностей з України або переказ коштів на кореспондентські рахунки, крім певних випадків. Серед таких випадків, зазначено: імпортні операції резидентів з купівлі товарів критичного імпорту за переліком, затвердженим КМУ. При цьому були встановлені критерії визначення критичного імпорту для чотирьох секторів: енергетики, безпеки та оборони, забезпечення життєдіяльності населення та функціонування виробничих підприємств.

7. Динамічне державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що проявляється у регулярному введенні або скасуванні спеціальних правил ведення операцій з експорту та імпорту товарів на період воєнного стану з метою захисту національних інтересів. Це вимагає постійного моніторингу ситуації та коригування планів відповідно до можливих змін.

Під час війни зовнішньоекономічна діяльність підприємств, які працюють, має на меті підтримку економіки країни, зміцнення її військового потенціалу та допомогу населенню. Тому, незважаючи на труднощі та виклики, процес планування цієї діяльності повинен бути адаптивним і гнучким, з використанням широкої інформаційної бази та оперативним реагуванням на зміни у зовнішньому середовищі, які набувають особливої актуальності через швидкі зміни, ініційовані державою, партнерами або агресором.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ширалієв Р. Ш., Волотівський П. Б., Леонтович С. П. Чинники, що впливають на процес мобілізаційного планування національної економіки України. Наука і оборона. № 3. 2019. С. 10–17.

2. Шевченко М. М., Бондар З. К., Житник О. М. Система критеріїв та показників оцінки ефективності стратегічного планування у сфері національної безпеки. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 17. С. 111–114.

3. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. URL: <https://www.ebk.net.ua/Book/MenedgmentZED/01-05/641.htm> (дата звернення: 29.03.2024).

4. Aon's interactive portal, providing insights into Political Risk, Terrorism & Political Violence. URL: <https://www.riskmaps.aon.co.uk/PoliticalRisk/Map> (дата звернення: 29.03.2024).

5. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік : Постанова КМУ № 1424 від 29 грудня 2021 року. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp211424utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga=2](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp211424utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2) (дата звернення: 30.03.2024).

6. Про внесення змін у додатки 1 і 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424 : Постанова КМУ № 207 від 5 березня 2022 року. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220207?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220207?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga) (дата звернення: 30.03.2024)

7. Постанова КМУ № 259 від 12 березня 2022 року «Про внесення змін у додаток 1 до Постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424». URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220259?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01&\\_ga=2.2](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220259?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.2) (дата звернення: 30.03.2024).

8. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова НБУ № 18 від 24 лютого 2022 року. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/PB22027?utm\\_source=biz.ligazakon.net](https://ips.ligazakon.net/document/view/PB22027?utm_source=biz.ligazakon.net) (дата звернення: 31.03.2024).

9. Про перелік товарів критичного імпорту : Постанова КМУ № 153 від 24 лютого 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 31.03.2024).

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Колісник А. Г.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 051 «Економіка»,

Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

**Науковий керівник: Опенько І.А.,**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри геодезії та картографії,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України

В умовах війни лісові господарства стикаються зі значними викликами, які вимагають уважного аналізу та розробки стратегій подолання. Дослідження актуальних проблем та перспектив розвитку цих підприємств у таких умовах є надзвичайно важливим кроком для забезпечення їхньої життєздатності та відновлення стабільності. Воєнні дії накладає серйозні обмеження на лісові ресурси та діяльність лісогосподарських підприємств. Втрата лісів через пожежі, нелегальна рубка та знищення лісових насаджень у результаті бойових дій створюють нагальну потребу у відновленні та охороні цих екосистем. Економічні аспекти також важливі для аналізу. Зменшення попиту на лісоматеріали та обмеження можливостей їхнього експорту через перешкоди на шляху доставки ставлять підприємства в умови фінансової нестабільності та обмеженого ринкового доступу. Отже, дослідження актуальних проблем та перспектив розвитку лісогосподарських підприємств в умовах війни формує основу для розробки стратегій відновлення, забезпечення ефективного управління та збереження цінних лісових ресурсів [1, 2, 3].

Основні проблеми, з якими зіштовхуються лісогосподарські підприємства в умовах війни, охоплюють широкий спектр викликів, від екологічних до економічних та соціальних. Однією з найбільш актуальних проблем є пошкодження лісових екосистем внаслідок бойових дій та необхідність їх відновлення. Пожежі, вирубка та забруднення лісів є серйозними загрозами для біорізноманіття та екологічної рівноваги. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробляти програми відновлення лісових масивів та здійснювати ефективний моніторинг стану лісів [2, 3].

Ще однією ключовою проблемою є зменшення попиту на лісоматеріали та затримка експорту через обмеження на шляхах доставки внаслідок воєнного конфлікту. Це призводить до фінансових труднощів для підприємств і може загрожувати їхньому функціонуванню. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми може бути диверсифікація продукції та збільшення спроможності внутрішнього ринку. Соціальні наслідки війни також відчутні для працівників лісових підприємств та місцевих спільнот. Загострення конфлікту може призвести до збільшення безробіття та еміграції, що може загрожувати соціальній стабільності регіонів. Для вирішення цієї проблеми важливо розробляти програми соціально-економічної підтримки для місцевих спільнот та забезпечення доступу до альтернативних джерел доходів.

Однією з перспектив розвитку лісогосподарських підприємств може бути активне впровадження технологій управління лісовими ресурсами. Використання сучасних інформаційних систем, дистанційного зондування та моніторингу дозволить ефективніше виявляти порушення в лісовому господарстві та попереджувати їх.

Також важливою є роль міжнародної співпраці у відновленні та збереженні лісових ресурсів. Обмін досвідом та технологіями між країнами може сприяти більш ефективному вирішенню проблем лісового господарства в умовах війни. Крім того, розвиток альтернативних джерел доходів для лісових підприємств, таких як еко-туризм чи екологічно чисті види виробництва, може стати важливим кроком у збереженні біорізноманіття та розвитку місцевих спільнот.

Крім того, залучення громадян до прийняття рішень та моніторингу дозволить підвищити ефективність заходів з охорони лісів та забезпечити більшу легітимність управління лісовими ресурсами. Враховуючи зазначені вище аспекти, можна стверджувати, що незважаючи на складні умови воєнного конфлікту, існують шляхи розвитку та вирішення проблем лісогосподарських підприємств. Важливою умовою успіху є спільна діяльність державних та недержавних структур, міжнародних організацій та місцевих громад, спрямована на збереження та ефективне використання лісових ресурсів. Тільки взаємодія всіх зацікавлених сторін може забезпечити стійкий розвиток лісового господарства в умовах війни. Крім того, важливою є підтримка соціально-економічних програм для місцевих спільнот, що проживають у лісових районах. Ці програми можуть передбачати надання допомоги у зміцненні регіональної економіки, розвиток інфраструктури та сприяння розвитку альтернативних джерел доходів.

Загалом, ефективне управління лісовими ресурсами в умовах війни вимагає комплексного підходу та активної участі всіх зацікавлених сторін. Шляхи вирішення проблем та розвитку перспектив в цій сфері полягають у забезпеченні стійкого відновлення лісових екосистем, диверсифікації економічних можливостей підприємств, підтримці соціальної стабільності та залученні інноваційних технологій у галузі лісового господарства. Тільки через спільні зусилля та цілеспрямовані дії можна досягти сталого розвитку лісогосподарських підприємств у нелегких умовах війни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Опенько І. А. Кореляційний аналіз впливу існуючої системи державного управління на лісогосподарського виробництва в Україні. Економіка та держава, № 7, 2019, С. 55 – 62.

2. Про затвердження Методики визначення шкоди та збитків, заподіяних лісовому фонду внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Наказ № 414 від 05.10.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-22#Text>

3. Зібцев С. В., Миронюк В. В., Сошенський О. М., Борсук О. А., Гуменюк В. В. Забруднення території України вибухонебезпечними предметами. Оцінка пошкоджень ландшафтів пожежами. 2022. URL: [https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/\\_\\_\\_\\_1\\_1\\_1.pdf](https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/____1_1_1.pdf)

## **РОЗВИТОК ВИРОБНИЦТВА БЕЗПІЛОТНИКІВ ЯК ОДНА ІЗ СТРАТЕГІЙ ВІДНОВЛЕННЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

**Корнєєв Д.Є.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 051 «Економіка»

**Науковий керівник: Самофалова М.О.,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування,  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет Україна»

Війна в Україні суттєво позначається на реальному секторі економіки через зниження виробництва, руйнування інфраструктури, втрату ринків збуту та недостатньою інвестиційною активністю. Останні роки в Україні характеризуються нестабільністю та викликами, зокрема військовими діями, що призвели до серйозних втрат в економіці.

Незважаючи на тяжкі випробування, вдалося відновити певний позитивний тренд у галузях реального сектора економіки у 2023 році. Це стало можливим завдяки зростанню попиту на внутрішньому ринку, зокрема на продукцію для потреб Збройних Сил України та на інфраструктурні проекти. Однак, необхідно визнати, що наш основний сектор економіки надалі ґрунтується переважно на природних ресурсах, а не на інноваційних рішеннях та технологічному розвитку.

Важливою проблемою залишається недостатній науково-технологічний потенціал реального сектора. Це гальмує можливості для вдосконалення ефективності та конкурентоспроможності нашої економіки. Стратегічним завданням є розвиток інноваційних підходів та створення умов для реалізації їх потенціалу.

Воєні дії рф призвели до зниження споживчої активності та зменшення інвестицій. Першочерговою задачею є спрямування зусиль на стимулювання внутрішнього попиту шляхом збільшення соціальних витрат, розвитку інфраструктури та стимулювання підприємницької активності, а також на експорт виготовленої продукції країнам партнерам.

Однією із таких галузей на поточний момент можуть стати виробництво безпілотних літальних апаратів різної складності. Станом на поточний момент, виробництво безпілотників в Україні зазнає значного росту, але це лише початок. За даними віцепрем'єр-міністра з інновацій та розвитку технологій Михайла Федорова, кількість компаній, які займаються виробництвом дронів, перевищує сотню. Це відображає високий інтерес та потенціал у цій галузі [1].

Продовження підтримки та розвитку виробництва безпілотників має велике значення для економіки України. Введення швидкого доступу до ринку, спрощення процедур та стимулювання інновацій допоможе не лише зміцнити обороноздатність, а й забезпечити економічний зріст та стабільність. Міністерства оборони України у цьому році планує підписати контракти на виробництво "сотень тисяч" дронів. Що говорить про великий потенціал та перспективи в даному секторі економіки [2].

Світовий ринок безпілотників прогресивно зростає, надаючи унікальні можливості для експорту та розвитку українського виробництва. За даними дослідницької організації IMARC Group's, глобальний ринок безпілотників, що в 2023 році оцінювався в 27,7 мільярда доларів США, прогнозується досягти 59,2 мільярда доларів США до 2032 року. Це означає щорічний темп зростання на рівні близько 10,84%, що свідчить про стабільну та перспективну динаміку цього сектору [3].

Аналіз ринку збуту:

1) США як один із найбільших гравців на ринку безпілотників-використовують ці технології в різних галузях, включаючи військові операції, агропромисловість та транспорт. Ринок в США продовжує рости, забезпечуючи стійкий попит на нові моделі та рішення;

2) Китай також є ключовим гравцем на ринку безпілотників. Висока технологічна розвиненість країни, сприятливі умови для виробництва та великий внутрішній ринок роблять його привабливим місцем для експорту українських безпілотників;

3) Ізраїль завдяки інноваційному підходу до розвитку військових технологій є світовим лідером у сфері безпілотників. Ринок в Ізраїлі включає як внутрішнє використання, так і експорт виробництва за кордон;

4) Франція та Італія - Європейські країни також активно використовують безпілотні технології у різних сферах, включаючи цивільне та військове застосування. Зацікавленість у високоякісних рішеннях з безпілотників створює можливості для українських виробників у цих ринкових сегментах [4].

Підсумовуючи, хотілось зазначити, що Україна має всі передумови для того, щоб стати провідним гравцем у галузі виробництва безпілотників. Інвестиції в цей сектор не лише зміцнять обороноздатність країни, а й сприятимуть відновленню та модернізації економіки. Потенційний ринок збуту безпілотників у розвинених країнах світу надає унікальну можливість для експорту та залучення інвестицій. Тому, розвиток виробництва безпілотників є стратегічно важливим напрямком для України на шляху до відновлення та розвитку після війни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Понад 100 компаній в Україні виготовляють дрони – Федоров <https://suspilne.media/516773-ponad-100-kompanij-v-ukraini-vigotovlout-droni-fedorov/> (дата звернення: 27.03.2024)

2. Умеров: У 2024 році Україна планує виробити "сотні тисяч" безпілотників різних типів <https://news.liga.net/ua/politics/news/umierov-u-2024-rotsi-ukraina-planuie-vyrobyty-sotni-tysiach-bezpilotnykiv-riznykh-typiv> (дата звернення: 27.03.2024)

3. Global Drone Market [2024-2032], Effective Strategies for Success <https://medium.com/@surajsingh44/drones-market-research-report-2024-size-share-trends-and-forecast-to-2032-eb5760d55fcd> (accessed: 22.03.2024). (in Ukrainian)

4. Top 5 Reasons Why Countries Should Promote and Adopt Using Drones <https://www.newamerica.org/future-security/reports/world-drones/introduction-how-we-became-a-world-of-drones/> (accessed: 28.03.2024). (in Ukrainian)

## **ВПЛИВ ФАКТОРУ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА МОДЕРНІЗАЦІЮ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

**Міхнюк Д.С.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 051 «Економіка»

**Науковий керівник: Самофалова М.О.,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

Питання технічного оснащення Збройних Сил України (ЗСУ) було актуальним завжди, а сьогодні воно набирає виключного значення. Україна не зможе дати симетричну відповідь на російську агресію за кількісним складом. Цього не зможе жодна держава Європи. І європейські держави не прагнуть до цього. Їхня воєнна безпека ґрунтується на системі колективної безпеки і технологічній перевазі. Це обмежує можливості російської федерації щодо агресії відносно європейських держав. Тому не можна спрощувати обговорення оборони України до порівняння бойових потенціалів. Росії в цьому відношенні Україна завжди буде поступатися, особливо, якщо сповідувати симетричну логіку. Потрібно шукати варіанти, яким чином можливо завдати ворогу такої шкоди, яка буде стримувати його від агресії. Система оборони України повинна переконати агресора, що він понесе такі втрати, що стануть неприйнятними для російського суспільства.

В Україні було процвітаюче виробництво та експорт зброї ще до вторгнення росії. Україна була четвертим у світі експортером зброї у 2012 році та дев'ятим найбільшим експортером зброї до 2015 року після вторгнення росії в Україну в 2014 році.

Станом на 2019 рік Україна все ще була 12-м найбільшим світовим експортером зброї, незважаючи на погіршення її промислового потенціалу через п'ять років війни.

Проте експортний потенціал українського оборонно-промислового комплексу (ОПК) був незбалансований і малопридатним для забезпечення технічного оснащення ЗСУ. Зокрема, до 2014 року лише 5-8 % продукції від потенційних можливостей оборонних підприємств йшло на технічне оснащення ЗСУ. Решта продукції йшла на експорт [1].

Підприємства ОПК потребують в багатьох випадках модернізації або створення нових підприємств за рахунок трансферу технологій з країн-партнерів [2].

В ОПК України станом на 2023 рік працює 300 000 працівників у близько 500 різних компаніях, з яких майже 400 є приватними.

Сьогодні в Україні весь тягар потреб в озброєнні покладено на державний бюджет, але його явно недостатньо, тому ресурсне забезпечення оборони залишається проблемним питанням. Разом з тим відомо, що питома вага приватного сектору економіки України є переважальною [3]. Багаторічна війна

України з росією спонукала залучення до активної діяльності у цій сфері саме приватного капіталу. Зокрема, приватні підприємці вкладають свій капітал у розвиток високотехнологічного озброєння для ЗСУ, значна частина якого постачається у війська.

Очевидно, що приватна ініціатива має бути спрямована у потрібному напрямі. Уряд має дати бізнесу чіткий сигнал – заявити про потреби ЗСУ, про пріоритети розвитку озброєння. Ці пріоритети не можуть змінюватися кожного року, вони повинні реалізовуватись через закупівлю відповідних зразків озброєння. У цьому випадку приватні підприємці матимуть можливість реалізовувати більш масштабні проекти з розроблення і виробництва озброєння, виходити на світовий ринок. Компактність, мобільність, не обтяженість бюрократичними процедурами у налагодженні виробничих процесів, міжнародної кооперації дозволяє приватному виробнику гнучко реагувати на потреби ринку, зменшувати вартість продукції, розвивати ключові технології для оборонної продукції [4, 5].

За час повномасштабної війни з російською федерацією активізувалося та посилилося військово-технічне співробітництво України з основними союзниками. Очікується, що ці відносини збережуться і в післявоєнний період. Це дозволить забезпечити ефективний трансфер технологій та пришвидшення модернізації вітчизняного ОПК відповідно до кращих світових практик.

На сьогоднішній день, Україна рухається за трьома напрямками переоснащення вітчизняного ОПК: збільшення своєї вітчизняної оборонно-промислової бази (ОПБ), розбудова двосторонніх і багатосторонніх партнерств з європейськими державами та створення спільних промислових підприємств зі Сполученими Штатами та іншими міжнародними підприємствами для спільного виробництва в Україні оборонної техніки, матеріалів та ін.

Як приклад, - наприкінці 2023 року Україна створила Альянс оборонної промисловості - асоціацію, яка дозволяє міжнародним виробникам оборонної промисловості працювати з українським ОПК, і 38 компаній з 19 країн приєдналися до альянсу до кінця Першого міжнародного форуму оборонної промисловості в Києві 29 вересня 2023 року.

Україна вже об'єднує міжнародну коаліцію для розвитку оборонно-промислової бази України в Україні та в Східній і Центральній Європі. Україна встановлює різні партнерства з міжнародними гравцями з початку повномасштабного вторгнення Росії, щоб залучити іноземне виробництво або відновити виробництво зброї в Україні; налагодити спільне виробництво, дослідження, розробки та ремонт озброєння за кордоном; і стимулювати країни до фінансування спільного виробництва в Україні.

Європейські держави та компанії беруть на себе провідну роль у модернізації ОПК України та зобов'язуються відкривати виробничі підприємства в Україні, щоб підтримати опір України російській агресії.

Ці стратегічні зусилля України щодо модернізації вітчизняного ОПК де-факто наближають Україну до стандартів НАТО. Україна поступово модернізує свої виробничі лінії, щоб відповідати стандартам оперативної сумісності НАТО, необхідним для майбутнього співробітництва України в сфері безпеки в рамках

існуючих і зростаючих виробничих потужностей, які створюються в Україні та Європі. Зусилля України модернізувати свій ОПК підтримають не лише Україну, а й решту країн альянсу НАТО.

**Список використаних джерел:**

1. Горбулін В.П. Забезпечення оборони та безпеки України: актуальні проблеми і шляхи їх вирішення / В.П. Горбулін // Вісник НАН України, 2019, № 9.
2. Чепков І.Б., Довгополий А.С., Луханін М.І., Сіренко В.Є. / Основні шляхи реформування вітчизняного оборонно-промислового комплексу в ринкових умовах / І.Б. Чепков, А.С. Довгополий, М.І. Луханін, В.Є. Сіренко // журнал “Озброєння та військова техніка”, Центральний науково-дослідний інститут озброєння та військової техніки Збройних Сил України. 2015. С. 3-11.
3. Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Режим доступу: <http://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=UpravlinniaDerzhavnimSektoromEkonomikiIs>.
4. Dykhanovskyi V. Methodology for the development of key technologies / V. Dykhanovskyi, B. Semon, I. Ansari // Журнал “Наука і оборона”. – 2019. – № 1. – р.48-53.
5. Маркеєва О.Д., Розвадовський Б.Л. Держава та приватний сектор на захисті національної безпеки: від взаємодії до партнерства: аналітична доповідь // О.Д. Маркеєва, Б.Л. Розвадовський. – Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2021. – с.25.

## ВПЛИВ ФАКТОРУ ВІЙНИ НА ХАРЧОВУ ПРОМИСЛОВІСТЬ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ЕКСПОРТ

**Олійник А.Р.,**

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**Науковий керівник: Самофалова М.О.,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

Повномасштабна війна, ініційована РФ проти України, призвела до суттєвої кризи промисловості, що спричинила загрозу безпеки з постійними обстрілами цивільної та виробничої інфраструктури, складнощів з логістикою, особливо для експортоорієнтованих галузей.

У сфері харчової промисловості ситуація неоднорідна і залежить від регіону розташування підприємства. Наприклад, західно-центральні області відзначають певний приріст активності, але підприємства в прифронтових зонах змушені призупиняти виробництво. Виробництво соняшникової олії зменшилося на 30-40% через проблеми з експортом. Проте м'ясопереробна галузь починає відновлюватися, і деякі виробники курятини повертаються до попередніх обсягів [1].

За оцінкою СОТ, воєнні дії в Україні завдали світовій економіці серйозного удару, тому що призвели до підвищення цін на продовольство та зменшення доступності товарів які Україна експортує [2]. Проте найбільший вияв глобального ефекту від воєнних дій в Україні спостерігається на ринку зернових. Зменшення постачань зерна та інших продовольчих товарів призвело до підвищення цін на сільськогосподарські товари, що посилило ризики для продовольчої безпеки в бідніших регіонах світу.

Середнє значення індексу світових цін на енергетичні товари за перше півріччя 2022 р. порівняно з аналогічним періодом 2021 р. зросло на 83,1 %, а на неенергетичні товари – на 21,5 %. Зростання цін на неенергетичні товари насамперед зумовлювало зростання індексу цін на зернові (на 23,3 %). Значною мірою це зростання було сформоване збільшенням цін на пшеницю. Так, середня ціна пшениці м'яких сортів зросла на 43,6 % (з 274 до 393 дол. США за метричну тонну), а пшениці твердих сортів – на 59 % (з 286 до 455 дол. США за метричну тонну). Значна роль, яку Україна відіграє на світовому ринку соняшникової олії (36,4 % від світового експорту в 2021 р.) та кукурудзи (10,8 %), сприяла зростанню цін на ці товари. Середня світова ціна метричної тони соняшникової олії зросла на 32,3 %, а кукурудзи – на 21,5 %. Також більше як удвічі зріс індекс цін на добрива [3].

Вплив війни на харчову промисловість України є значним і має багато наслідків:

- зменшення виробництва: воєнний конфлікт може призвести до зниження виробництва харчових продуктів через обмеження доступу до сировини, проблеми з логістикою та зниження продуктивності підприємств;

- зміни в асортименті: умови війни можуть змусити підприємства змінювати свій асортимент продукції, переорієнтовуючись на більш доступні або дешевші види продукції [4];
- економічні втрати: воєнний конфлікт призводить до економічних втрат у галузі через зниження продажів, підвищення витрат та загрози безпеки для працівників і обладнання;
- соціальні наслідки: воєнна ситуація може мати серйозний вплив на соціальний стан населення, зокрема на рівень зайнятості, доходи та доступ до харчових продуктів [5].

Незважаючи на ці виклики, харчова промисловість України має значний потенціал для відновлення та розвитку. Зокрема, за допомогою відповідної політики державного управління, інвестицій у модернізацію та розвиток галузі, а також широкого застосування новітніх технологій, Україна може зміцнити свою харчову незалежність і підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках [6]. На початку повномасштабного вторгнення ворога на наші землі вся логістика практично зупинилась, оскільки українські морські порти, через які відправлялись найбільші обсяги експорту, лишились під окупацією або ж були заблоковані російськими піратами. Тож чи не єдиним варіантом торгівлі з іншими країнами стали західні кордони. Аби збільшити експортні обсяги аграрної продукції, у травні Євросоюз започаткував програму "Шляхи солідарності". Ці маршрути дозволили прискорити експорт і роботу митниць між Україною та країнами ЄС. В результаті, за даними Мінагрополітики, за 9 місяців війни Україні вдалось експортувати цими альтернативними шляхами 19 млн тонн агропродукції [7].

Тому війна, яку РФ розпочала проти України, має суттєвий вплив на харчову промисловість країни. Обмеження доступу до сировини, проблеми з логістикою та загроза безпеки призводять до скорочення виробництва, зміни асортименту продукції та загальної економічної нестабільності. Але, не дивлячись на ці труднощі, харчова промисловість України має значний потенціал для відновлення та розвитку. За умови належного управління кризовою ситуацією, підтримки з боку держави та активного впровадження новітніх технологій, галузь може подолати труднощі та знову стати сильним гравцем на міжнародному ринку.

Проте, хоч би які труднощі не спричиняла війна, аграрна Україна буде знаходити вихід із складних ситуацій і зможе не лише себе забезпечити продовольством, а й залишитись надійним партнером на світовому ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. <https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-na-promyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektyv-v-ekonomitsi> Український союз промисловців і підприємців
2. Інтернет джерело: [https://www.wto.org/english/news\\_e/news22\\_e/devel\\_08apr22\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/news22_e/devel_08apr22_e.htm)
3. Інтернет джерело: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/vplyv-viiny-na-zovnishnyu-torhivlyu-ukrayiny-za-pidsumkamy>

4. Kuhar A., Slyvka V., Buriak R., & Slyvka O. (2020). "Impact of the military conflict on the agrarian sector of Ukraine". Scientific Papers of the Institute of Economic and Social Research, Vol. 25, Iss. 2, pp. 51-62.

5. Shevchenko I., & Petrenko O. (2019). "Economic and social consequences of the military conflict for the food industry of Ukraine". Economic Analysis, Vol. 28, Iss. 3, pp. 89-102.

6. Ukrainian Agribusiness Club. (2021). "Impact of the war on the Ukrainian food industry: challenges and opportunities".

7. Інтернет джерело: <https://www.unian.ua/economics/agro/rik-agrarnoji-neperemozhnosti-yak-ukrajina-popri-viynu-goduvala-sebe-ta-svit-12099183.html>

## ВПЛИВ ФАКТОРУ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ПОЛІГРАФІЧНУ ПРОМИСЛОВІСТЬ

Самофалова М.О.,

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування,  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет Україна»

Пішов вже третій рік кривавої війни РФ від якої економіка України зазнає негативних наслідків. Протягом цього періоду вітчизняний бізнес намагається існувати всупереч труднощам, зокрема, і підприємства поліграфічної галузі. Підприємцям доводиться підлаштовуватися до вимушених тяжких умов, особливо коли мова йде – розпочати все з нуля, коли втрачено все по причині жорстоких руйнувань та окупацію частини наших територій.

Багато поліграфічних підприємств понесли великі збитки на початку війни, або зруйновані вщент на території Донецької та Харківської областях. Зокрема, на західній Україні багато поліграфічних підприємств так і продовжують свою роботу у безпечному режимі, хоча обсяги виробництва дещо зменшились у зв'язку із призупиненням роботи підприємств-замовників. Підприємства, що розташовані на території західної України практично не відчували необхідності зупинити роботу, у той час, як підприємства центральної України почали запускатися у квітні 2022 року, а східної – знаходяться у стані невизначеності. Варто зазначити, що вплив фактору війни по регіонах попри таку різницю все ж таки відчутно знизив кількість замовлень для друкарень. І це очевидно, що багато підприємств-замовників поліграфічної продукції були змушені призупинити свою роботу, і відновлення не може відбутися на всі 100% від попереднього об'єму замовлень. Як наслідок, сьогодні велика кількість підприємств працює з потужністю в 30–50% від об'єму в довоєнний час. Таким чином, виходить, що підприємства поліграфії працюють задля збереження своїх замовників та на підтримку техніки, а про прибутковість судити важко.

В кожного підприємства є своя історія, є бажання працювати, відновлюватись або розвиватись, але немає можливостей і впевненості у завтрашньому дні. Але українці – незламні! Зараз ми розуміємо, що російські війська знищують усе, що робить наш народ народом, людей – великими людьми, культуру – високою культурою, а бізнес – сильним бізнесом, який виводить країну на міжнародний рівень [1]. Влучно зауважила Гранкіна Валерія – засновниця типографії «SLAVENA» з Харкова: « Так само і наше підприємство готове показати свої знання, вміння, стандарти, сили та можливості поліграфії Європі. Точно знаю, що наша компанія буде потребувати нових замовників із Європи та особливо із Німеччини, тому що ми працювали з німецькими замовниками, знаємо вимоги Німеччини до друку та строкам поставки і саме тому із цією країною у мене, як у керівника компанії Славена, пов'язано більш за все надій. Україна була чарівною країною, але зараз вона стане ще і великою, тому що такий в нас народ. Великий народ. Велика Україна. А значить і відновлення, а за ним і майбутнє стане також великим»![2].

І для того, щоб відновитись від військових потрясінь, нашим видавцям знадобилося зовсім небагато часу. А очевидним сигналом такого відродження стали перші запити видавців на одержання Міжнародного стандартного номера книги (ISBN) для збірника військово-патріотичних пісень (ТОВ "Наукове видавництво "ПРО") та Міжнародного стандартного номера серіального видання (ISSN) для журналу "Гуманітарні студії: історія та педагогіка" (Західноукраїнський національний університет) [3].

За період війни станом на 15 травня 2022 року Книжковою палатою України, яка виконує функції національного агентства Міжнародної стандартної нумерації книг (ISBN), вже надано номери ISBN понад 70 видавничим організаціям. Одночасно триває оформлення 23 номерів для реєстрації серіальних видань в системі ISSN організаціям різних форм власності для провадження інформаційної діяльності [3].

За даними Державного комітету телебачення і радіомовлення, упродовж 2023 року до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції внесли 302 суб'єкти видавничої справи, 270 з яких є новими, ще 32 — переоформили свідоцтва. Як порівнювати з минулими періодами, у довоєнному 2021 році до Держреєстру внесли 293 суб'єкти видавничої справи, у 2022 році — 152 суб'єкти. Також протягом 2023 року анульовано 5 свідоцтв у зв'язку з припиненням діяльності видавців. За 23 роки ведення Держреєстру всього анульовано 1216 свідоцтв [4].

За інформацією Книжкової палати України, цього року також збільшився випуск книжкової продукції. У порівнянні з минулим роком за кількістю видань (друкованих одиниць) — на 73%, а за тиражами — на 203%. Також у першому півріччі 2023 року 93,3–99,5% книжок і брошур, періодичних і продовжуваних видань, зокрема газет, було надруковано українською мовою [4].

Отже, незважаючи на третій рік війни поліграфічна промисловість продовжує розвиватись, окрім окупованих та зруйнованих територій, і там де це територіально можливо - нарощує обсяги виробництва. Так, Український інститут книги в рамках напрацювання пропозицій до плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України взяв безпосередню участь у роботі робочої групи «Культура та інформаційна політика» і запропонував план відбудови та відновлення книжкової галузі на 2023–2032 рр., пріоритетні заходи якого були наступні: придбання книг для оновлення фондів публічних бібліотек, фінансова підтримка українських видавців на підготовку та створення нових електронних видань українських авторів, запровадження сертифікатів на придбання книжок, надання державних субсидій для підтримки книгарень, підтримка створення та розвитку електронних цифрових ресурсів [5].

Український інститут книги вперше 18 березня 2024 році в межах Національного тижня читання поезії презентував каталог «Українська поезія «2023-2024»». Під час його підготовки виникла ідея створити каталог української поезії, що вийшла друком впродовж 2023-го та на початку 2024-го року. Це спроба зібрати під однією обкладинкою концентрат поетичних голосів, що з'являються в українських книгарнях та бібліотеках під час великої війни. Каталог, поділений на чотири розділи: «Поезія (з) війни», де зібрано збірки

поетів і поеток, які захищають чи захищали Україну від російських окупантів у Силах Оборони; «Сучасна українська поезія» – книги поезій сучасних авторів і авторок; «Класика» – перевидані чи вперше видані поезії авторів минулих сторіч; «Поетичні антології» – видання, авторства кількох авторів, поезії яких об'єднані тематикою, жанром чи періодом. Каталог налічує 88 назв поетичних збірок, мета якого - сприяти популяризації українських поетів і поеток, адже промоція читання й української літератури загалом є одним із визначальних завдань роботи Українського інституту книги [6].

Підсумовуючи, хотілось зазначити, що ефективним фактором відновлення видавничо-поліграфічної галузі була б тісна взаємодія держави та її підтримка, інноваційна та інвестиційна підтримка міжнародних інвесторів, спонсорів, надання грантових програм для потерпілих підприємців, релокація бізнесу з можливістю збереження робочих місць. Таким чином це забезпечить власну платоспроможність поліграфічних підприємств та забезпечить значні надходження до бюджету держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Як viina vplynula na polihrafichniy rynek Ukrainy ta svitu v tsilomu [How the war affected the printing market of Ukraine and the world as a whole]. Available at: <https://www.packaging.com.ua/content/yak-v-yna-vplinula-napol-grafhniy-rinok-ukra-ni-ta-sv-tu-v-c-lomu-2594.12> (accessed: 18.03.2024). (in Ukrainian)

2. Як війна вплинула на поліграфічний бізнес в Україні. [https://slavena.com.ua/uk/how\\_the\\_war\\_affected\\_printing\\_business\\_in\\_ukraine/](https://slavena.com.ua/uk/how_the_war_affected_printing_business_in_ukraine/) (дата звернення: 18.03.2024)

3. Державна наукова установа «Книжкова палата України імені Івана Федорова» <http://www.ukrbook.net/> (дата звернення 19.03.2024)

4. Протягом 2023 року в Україні зареєструвалося 270 нових видавців, а випуск книжкової продукції збільшився на 73%. <https://mcip.gov.ua/news/protyagom-2023-roku-v-ukrayini-zareyestruvalosya-270-novyh-vydavcziv-a-vypusk-knyzhkovoyi-produkciyi-zbilshyvsvya-na-73/> (дата звернення 19.03.2024)

5. Zvit diialnosti Ukrainiskoho instytutu knyhy za piv roku viiny 24.02.-24.08.2022 [Activity report of the Ukrainian Institute of Books for half a year of the war 24.02.-24.08.2022]. Available at: <https://book-institute.org.ua/uk/news/kategoriya-2/zvit-diyalnosti-uik-za-piv-roku-viyni> (accessed: 01.11.2022). (in Ukrainian)

6. Український інститут книги презентує каталог «Українська поезія | 2023-2024» <https://ubi.org.ua/uk/news/kategoriya-2/ukra-nskiy-institut-knigi-prezentu-katalog-ukra-nska-poeziya-2023-2024> (дата звернення 19.03.2024)

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Чорна Л.О.,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри бізнесу і права,  
Вінницький соціально-економічний інститут,  
ЗВО «Університет «Україна»

**Жукова О.А.,**

старший викладач кафедри бізнесу і права,  
Вінницький соціально-економічний інститут,  
ЗВО «Університет «Україна»

*Повномасштабне воєнне вторгнення рф в Україну внесло свої корективи в розвиток галузей української промисловості. Гнучкість та швидку адаптацію в умовах невизначеності найкраще зберігають ті галузі, які забезпечують базові потреби населення (виробляють їжу, одяг чи взуття). До таких галузей належить і легка промисловість.*

Легка промисловість є однією з тих галузей економіки що тримають як економічний так і військовий фронти. Дана галузь не припиняла працювати, і швидко налагодила роботу після 24 лютого 2022 року. До викликів, що спричинила війна відносять питання майнових втрат, релокацію, масову міграцію кадрів, ТВПО, розрив багаторічних зв'язків поставок, зруйновану логістику, інфраструктуру, робота в умовах постійних повітряних тривог та «блекаутів», непрогнозованих змін, критичний імпорт сировини, швидка переорієнтація та освоєння випуску нової продукції, відновлення після деокупації, відбудова, потреба відвідувати закордонні виставки та зберегти іноземні замовлення, а головне – вижити та зберегти людський і виробничий потенціал[1].

Легка промисловість України формується з трьох напрямків виробництва, а саме [2]:

- текстильне виробництво (ткацьке виробництво, виробництво трикотажного полотна, килимів, нетканих матеріалів, канатів, мотузок, інших текстильних виробів);

- виробництво одягу (виробництво одягу зі шкіри, виробництво робочого, спіднього, верхнього одягу та аксесуарів, виготовлення виробів із хутра, виробництво трикотажного і в'язаного одягу, панчішно-шкарпеткового виробів тощо);

- виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (виробництво взуття, дублення і оздоблення шкіри, виробництво дорожніх виробів, сумок тощо).

Важливою складовою легкої промисловості є швейна галузь яка належить найбільш глобалізованій галузі в світі. Адже у багатьох країнах саме вона формує бюджет країни та наповнює внутрішній ринок продукцією власного виробництва.

*Основним завданням підприємств легкої промисловості це швидке та масштабне забезпечення потреб Збройних Сил України, ТРО інших силових структур у речовому майні. Згідно експертизі «Укрлегпрому», потужності українського виробництва готової продукції дозволяють забезпечити потреби ЗСУ на 70-80%, а по деяким позиціям - на 100%. [1,2,3].*

Воєнні виклики погіршили ситуацію з імпортом: якщо у 2021р. імпорт перевищував галузевий експорт у 3 рази, то за даними 1 кварталу 2023 (до відп. «довоєнного» періоду 2022) перевищення імпорту досягло 4,5 рази, а спад експорту становив біля 40%.

Падіння промисловості України 2022 року склало майже 37%, то легка промисловість має показники на рівні 26%.

Особлива увага до імпорту спеціального одягу та взуття для силових структур, так за 2022 рік в обсягах поставок він склав понад 60%.

Експорт галузевих товарів у 2022 році склав 951,7 млн. дол. США, що на 22% менше проти 2021 р. Зокрема, експорт текстильного одягу скоротився на 13,6%, трикотажного одягу – на 9,8%, взуття – на 13,5%, домашнього текстилю – на 29,3%, килимів – на 38,6%; а деякі товарні позиції експорту навіть зросли: трикотажне полотно – на 4,6%, головні убори – у 2,23 рази.

Галузевий імпорт скоротився на 6,8% (досяг майже 2,3 млрд. дол. США), у т.ч. імпорт взуття – на 32,9%, одягу трикотажного – на 22,9%. При цьому різко зріс у 2022 р. імпорт одягу текстильного – на 75,6%, а головні убори – майже у 9 разів.

У галузі виробництва одягу перед війною в Україні функціонувало понад 1600 компаній, в яких працювало 49,5 тис. осіб. Швейні підприємства розташовані здебільшого в районах споживання, у великих, середніх і навіть малих населених пунктах. У галузі діє чимало приватних дрібних та спільних підприємств [3].

До проблем організації функціонування галузі, в умовах невизначеності, можна віднести те що, тендерно-закупівельні процедури знаходяться на початковій стадії, виробничі підприємства зупинені (в т.ч. ті, які виконували замовлення на умовах субпідряду), десятки тисяч працівників – без роботи. При цьому, за 10 місяців 2023 року експорт склав всього 434,8 млн. USD (– 46%), а імпорт – аж 2,7 млрд. USD (+ 11%). Негативна тенденція 2023 р.– падіння експорту більш ніж у 2 рази у порівнянні з 2022 роком, в основному – зменшення обсягу договорів на т.з. «послуг з переробки давальницької сировини».

Розвиток української легкої промисловості стримує наявність трьох ключових проблем[4]:

- висока залежність від імпортних сировини, матеріалів і комплектуючих, зокрема тканин (передусім із бавовни та льону), шкіри, вовни, фурнітури, ниток, а також основних засобів;

- низька цінова конкурентоспроможність продукції вітчизняного виробництва на внутрішньому ринку, спричинена сприятливими умовами для офіційного і сірого імпорту вживаного одягу та взуття, нелегального внутрішнього випуску, а також контрабанди тканин і готових виробів;

- зосередженість значної частини виробництв (надто у Західному регіоні) на виготовленні продукції з давальницької сировини.

Отже, негативний вплив зовнішнього середовища та нестабільні умови функціонування підсилюють кризо утворюючі фактори на підприємствах різних галузей і в тому числі швейних підприємствах. Але попри всі складнощі, підприємства відновлюються і рухаються далі адаптуючись до ситуації.

За даними Міністерства економіки України, 70% швейних фабрик України продовжують працювати під час війни. Зокрема, 2,5 тис. підприємств легкої промисловості, з яких більша половина – це мікропідприємства від початку повномасштабної війни зазнали дефіциту кадрів та потребують доступу до фінансування. Уряд пропонує грантові можливості для започаткування або розвитку бізнесу та ваучери для підготовки кваліфікованих кадрів [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Підсумки 2022. Ключові напрямки роботи Асоціації Укрлегпром у 2023 році». URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/zasidannya-pravlinnya-ukrlegpromu-pro-pidsumky-2022-ta-robotu-asocziacziyi-u-2023-r/> (дата звернення: 01.04.2024).

2. Україна: дорожня карта розвитку галузей виробництва одягу та взуття. – URL: [https://ukrlegprom.org/files/ukrlegprom-roadmap.pdf\\_\\_](https://ukrlegprom.org/files/ukrlegprom-roadmap.pdf__) (дата звернення: 01.04.2024).

3. Україна: легка промисловість. ВУЕ. URL: [https://vue.gov.ua/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0:\\_%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%BA%D0%B0\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C](https://vue.gov.ua/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0:_%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) (дата звернення: 01.04.2024).

4. Чорна Л.О., Жукова О.А., Василюшин О.О. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. *Подільський науковий вісник*. 2023. Вип. № 3(27). С. 13-17.

5. Доповідь першого віце прем'єр-міністра України – Міністра економіки на бізнес-форуму легкої промисловості «Легка конфа» 1 грудня 2023 р. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=cead54a2-a4c8-4d14-af88-ff949044cee1&title=PidtrimkaLegkoiPromislovosti> (дата звернення: 01.04.2024).

**ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ**  
**«Державні програми та грантове фінансування як драйвер інноваційно-інвестиційного розвитку малого і середнього бізнесу»**

УДК 330.3

**ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ПІДТРИМКА  
ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ІНІЦІАТИВ**

**Васюк І.В.,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів,  
Дубенська філія, ЗВО «Університет «Україна»

Залучення інвестицій для розвитку будь якої ідеї або бізнесу в ХХІ столітті є найбільш актуальним завданням. Складні бюджетні умови, нестабільна економіка багатьох країн, не вигідні кредити стають серйозною перешкодою для проведення наукових досліджень, втілення інноваційних ідей, розвитку бізнесу. Російсько-українська війна лише погіршила стан вітчизняної економіки, і зараз компанії та організації, які здатні виробляти інноваційні продукти, але не знайомі з питаннями залучення коштів для сталого розвитку, втрачають свої ринкові позиції або просто зникають.

На щастя, сьогоднішній світ зрозумів, наскільки важливі нові ідеї, нетрадиційні підходи й рішення та запропонував механізми для їхнього стимулювання й реалізації. Одним із таких фінансових механізмів є гранти. У сучасному світі доступ до фінансової підтримки є критично важливим для успішного розвитку бізнесу та реалізації соціальних проєктів. Отож, розглянемо кілька нових програм підтримки та грантових конкурсів, які надають можливості для розвитку українських ініціатив та підприємств.

1. **Bravery** запускає п'ять нових програм підтримки для українських технологічних стартапів та МСП, які пропонують інноваційні рішення, послуги або продукти. Гранти в розмірі від 10 000 до 50 000 євро доступні за такими програмами: послуги для бізнесу та інновацій; інноваційне підприємництво; інкубатори глибоких технологій; відбудова України; масштабування та акселерація у сфері глибоких технологій [1].

2. **EU4Business** відкриває новий грантовий конкурс. 300 тисяч євро на підтримку малого та середнього бізнесу. Компанії, які створюють продукти та послуги з інноваційною складовою та/або фокусом на розширення та/або експорт можуть отримати фінансову підтримку у вигляді безповоротних грантів до 15 тис. євро. Гранти в рамках проєкту можуть бути використані для: купівлі обладнання, програмного забезпечення, сировини та інструментів; збереження або створення робочих місць оренди приміщень або обладнання та/або програмного забезпечення; купівлі послуг, що підтримують виробництво, розвиток експортного та інноваційного потенціалу; інших витрат, пов'язаних з транспортуванням, переїздом, перекваліфікацією [2].

3. **Грантова програма «Кусаноне» Уряду Японії** на реалізацію проєктів у 2025 році надає підтримку проєктам розвитку місцевих громад, спрямованим на вирішення проблем, пов'язаних з базовими потребами життя, здоров'я та

безпеки людини, покращення соціальних умов та забезпечення населення. Бюджет на один проєкт складає 10 млн. єн (приблизно 73 тисяч доларів США станом на 2023 рік, залежить від курсу обміну валют). Реципієнтами грантової допомоги по Програмі «Кусаноне» можуть бути лише неприбуткові підприємства та установи, або громадські чи благодійні організації, які існують не менше двох років та мають досвід діяльності у сфері поданого на розгляд проєкту [3].

4. **Нова грантова програма від Проєкту USAID «Інвестиції для стійкості бізнесу».** Загальна сума програми складає 15 мільйонів доларів США. За результатами реалізації концепцій підприємства-учасники мають досягти збільшення продажів принаймні в п'ятикратному обсязі (порівняльно із сумою запитуваної грантової підтримки). Також одним із критеріїв оцінки буде кількість створених робочих місць.

Важливою умовою для отримання грантових коштів є вкладення додаткових коштів – власних коштів підприємства або інших залучених підприємством ресурсів, спрямованих на реалізацію концепції та досягнення цілей зі збільшення продажів, експорту та створення нових робочих місць. Орієнтовний мінімальний обсяг річних продажів учасників очікується на рівні 8 мільйонів доларів США (в гривневому еквіваленті) [4].

5. **Veteran Hub** оголошує грант для громадських та благодійних організацій. Сума гранту, яку можуть отримати організації сфери ветеранських справ, становить 1 300 000 грн. Пріоритетною є проєктна діяльність, спрямована на розвиток організаційної спроможності та налагодження внутрішніх робочих процесів для забезпечення сталої та ефективної роботи. Це може бути як розробка внутрішніх політик та правил роботи, так і навчання команди або проведення аналітичного дослідження [5].

6. **Annual Program Statement USAID/UKaid SOERA.** Ця Річна грантова програма (РГП) містить важливу інформацію про нашу грантову програму для залучення відповідних учасників українського громадянського суспільства, які поділяють спільні цілі з цілями програми SOERA. РГП надає потенційним заявникам значну можливість залучитися до нашої програми та отримати грантове фінансування для підтримки своїх ініціатив відповідно до місії та цілей SOERA [6].

7. **Програма USAID АГРО** надасть співфінансування для інтеграції ветеранів у сільське господарство. Для цього АГРО надасть співфінансування ще для одного-двох проєктів з розробки та впровадження ефективних моделей інтеграції ветеранів в агросектор. Проєкти будуть сприяти зайнятості ветеранів у сільському господарстві, наприклад, через підвищення кваліфікації, перекваліфікацію для подальшого працевлаштування, а також розвиток самозайнятості, започаткування та розширення/відновлення власного бізнесу в аграрній сфері.

Очікувані результати в межах одного проєкту: від 500 до 1000 ветеранів/-ок отримають послуги в межах проєкту; щонайменше 30% учасників проєкту, які будуть працевлаштовані на агропідприємствах, самозайняті або започаткують, розширять чи відновлять власну справу; буде створено від 3 до 5 адаптованих

навчальних програм; збільшиться кількість аграрних підприємств, залучених до співпраці та розроблений реалістичний дієвий план масштабування [7].

Зазначені вище програми та грантові конкурси відкривають широкі перспективи для українських стартапів, підприємств, громадських та благодійних організацій. Ці ініціативи спрямовані на підтримку інновацій, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток сільського господарства та зміцнення громадянського суспільства. Українські інноватори та соціальні підприємці можуть використовувати ці ресурси для розвитку своїх проєктів та досягнення успіху в своїх сферах діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Seeds of Bravery – проєкт у рамках Європейської ради з інновацій (EIC) для підтримки українських технологічних стартапів і наближення їх до ЄС: веб-сайт. URL: <https://seedsofbravery.eu/> (дата звернення: 26.03.2024).
2. EU4Business відкриває новий грантовий конкурс: до 15 тисяч євро на підтримку бізнесу: веб-сайт. URL: <https://usf.com.ua/eu4business-up-to-15k-for-business-support/> (дата звернення: 26.03.2024).
3. Допомога Японії Україні: веб-сайт. URL: [https://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr\\_uk/ua\\_oda.html](https://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr_uk/ua_oda.html) (дата звернення: 26.03.2024).
4. Нова грантова програма від Проєкту USAID «Інвестиції для стійкості бізнесу»: веб-сайт. URL: <https://www.gurt.org.ua/news/grants/94034/> (дата звернення: 26.03.2024).
5. Грантова пропозиція від Veteran Hub: веб-сайт. URL: <https://veteranhub.com.ua/grant> (дата звернення: 26.03.2024).
6. Annual Program Statement USAID/UKaid SOERA/ Річна грантова програма USAID/UKaid SOERA: веб-сайт. URL: <https://www.prostir.ua/?grants=annual-program-statement-usaidukaid-soera-richna-hrantovu-prohramu-usaidukaid-soera> (дата звернення: 26.03.2024).
7. Програма USAID АГРО надасть співфінансування для інтеграції ветеранів у сільське господарство: веб-сайт. URL: <https://www.prostir.ua/?grants=prohrama-usaid-ahro-nadast-spivfinansuvannya-dlya-intehratsiji-veteraniv-u-silске-hospodarstvo> (дата звернення: 26.03.2024).

**ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ДЛЯ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ****Духота В.В.,**здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**Науковий керівник: Самофалова М.О.,**кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування,  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

За час повномасштабної війни роботу втратили мільйони українців, чимало великих підприємств були вимушені припинити діяльність, скоротити співробітників чи фонд оплати праці.

Малий бізнес виявився більш гнучким до даних обставин і навіть під час війни його представники шукають можливості для роботи. Однак через свої розміри, малий бізнес має обмежений доступ до коштів для подальшого розвитку. В даному випадку, ефективним і доступним фінансовим інструментом для малого бізнесу є залучення грантових коштів [1].

Грант (від англ. grant – безоплатна позичка) – це різновид цільового фінансування, тобто певна сума коштів, що надається підприємцю на чітко окреслених умовах, зокрема з наступним звітом про їх використання та досягнуті результати [2].

Особливістю гранту є те, що його не потрібно повертати чи сплачувати відсотки за його користування, за умови, якщо підприємством виконані всі вимоги, які ставилися для отримання гранту. На відміну від інших видів цільового фінансування, гранти видають на конкурсній основі і вони є одним із найпривабливіших інструментів фінансування бізнесу.

Найчастіше виділення грантів відбувається в ході реалізації грантової програми, яка являє собою план дій з організації цільового фінансування проектів грантозаявників.

Одним із ключових аспектів процесу участі у грантовій програмі є вміння підприємством демонструвати реальну потребу та потенційний позитивний вплив запропонованого ним проекту на суспільство.

Ключовою особливістю участі підприємця у грантовій програмі, є проходження ним конкурсу, і лише переможець має право на отримання коштів.

Для отримання гранту потрібно пройти кілька стандартних етапів:

*перший етап* – це подання заявки, до якої потрібно додати бізнес-план чи фінансове обґрунтування бізнес-проекту. Точніші критерії подачі вказані в умовах грантової програми;

*другий етап* – аналіз цих заявок експертним журі та вибір переможців;

*третій етап* - одержувач гранту повинен, через деякий час, прозвітувати про витрачання виділених коштів і результати по досягненню поставлених цілей.

Отже, подання заявки на грант ще не означає автоматичне отримання фінансування, швидше навпаки – у середньому гроші отримує лише кожне десяте підприємство або підприємець, які брали участь у конкурсі. Тому доцільно брати участь у декількох грантових програмах, тоді ймовірність стати

переможцем хоча б в одній із них зростає, а також підприємство набуває цінного досвіду, зокрема, як правильно оформляти документи для конкурсу, де слабкі сторони проєкту та інші особливості, які притаманні конкурсу на отримання грантових коштів [2].

Необхідність у грантових програмах в період війни, а також у післявоєнний час тільки зростатиме, і це цілком логічно – адже збільшується кількість проблем в економіці та в соціальній сфері, активну участь у вирішенні яких буде приймати саме малий бізнес.

Гранти є ефективним способом подолання виниклих проблем - за рахунок конкурсного підходу можна відібрати найбільш перспективних і продуктивних підприємств, найкращих із найкращих, які зможуть ефективно досягати поставленої мети.

Гранти є стандартною та цілком поширеною практикою отримання фінансування в Євросоюзі, а Україна зараз є кандидатом на вступ до ЄС, а відтак це означає, що бізнес має уважніше придивитися до такої можливості доступу до фінансових коштів.

Для пошуку грантових програм потрібно шукати інформацію на українських та зарубіжних ресурсах. Для України найбільшою є державна грантова програма «єРобота», вона підходить для багатьох видів діяльності малого бізнесу, звяки слід подавати через портал або мобільний додаток «Дія»[3]. Чимало грантових програм є на порталі «EU4Business», це масштабна ініціатива від Європейського Союзу щодо підтримки українських компаній. На сайті організації можна дізнатися, як отримати грантові чи кредитні кошти, масштабувати бізнес і вийти на нові ринки [4]. Крім того, потрібно переглядати новини Центрів підтримки підприємництва, сайти урядових органів, майданчик представництва ЄС в Україні, а також відстежувати інші джерела.

Серед існуючих в Україні грантових програм, найбільш цікавими та доступними являються пропонуємі порталом «єРобота» [3]:

- *грант на власну справу* - розмір фінансування становить від 50 тисяч грн до 250 тисяч грн, його можна витратити на придбання чи лізинг обладнання, закупівлю сировини, орендну плату (на орендну плату можливо витратити не більш ніж 25% від суми гранту). Підприємство зобов'язано створити хоча б одне робоче місце, здійснювати діяльність не менше 3 років, сплачувати податки до бюджету, в тому числі за працевлаштування працівників.

- *грант на сад* - обсяг передбачених коштів становить від 140 тисяч грн до 400 тисяч грн на один гектар саду, але не більш як 70% від вартості проєкту висадки насаджень. Фінансування надається з метою розвитку садівництва, ягідних культур і виноградарства площею від 1 до 25 га.

Претендувати на нього можуть лише ті підприємці, які мають землю у власності чи право на її використання строком не менш ніж 7 років. Заявку на отримання можуть подати ФОП або юридичні особи, які не ведуть господарську діяльність на тимчасово окупованій території України або рф, які не перебувають під санкціями, не мають заборгованості перед бюджетом, справи про банкрутство чи рішення суду про притягнення до кримінальної відповідальності за корупцію.

- *грант на організацію тепличного господарства* - сума коштів, що видаються на теплицю, є досить великою, від 2 до 7 млн грн. Однак держава виділяє їх лише на умовах співфінансування -70% за рахунок гранту, решта – за рахунок підприємства. Гроші можна витратити на оплату будь-яких закупівель у рамках плану дій зі зведення модульної теплиці. Після отримання фінансування підприємець зобов'язаний збудувати теплицю в строк до 1 року, створити від 14 робочих місць на 1 га площі модульної теплиці, провадити діяльність не менше 3 років після завершення будівництва та сплачувати податки до бюджету, зокрема за працевлаштування працівників. У разі невиконання цих умов гроші доведеться повернути.

- *грант на аграрне переробне підприємство* - найбільше фінансування надається для організації підприємства з переробки аграрної продукції – до 8 млн грн. Кошти можна витратити на придбання різного обладнання, введення в експлуатацію верстатів та іншої техніки, а також на сукупні системи. При отриманні гранту необхідно створити від 25 робочих місць (забезпечивши зайнятість локального населення), провадити діяльність не менше 3 років і, звичайно ж, сплачувати податки до бюджету. У разі порушення цих зобов'язань гроші доведеться повернути.

Таким чином, грантові програми, це нова і в той же час ефективна для українського малого бізнесу можливість отримання фінансування для ведення власної справи. Насамперед через те, що при виконанні поставлених грантодавцем умов, кошти не потрібно повертати чи сплачувати відсотки за їх користування, фактично грантові кошти є дарунком для бізнесу. В той же час, отримати грант, не так просто. Потрібно підготувати ефективний бізнес-план, пройти всі етапи конкурсу і найголовніше, перемогти в ньому. Проте, кінцевий результат, у вигляді отриманого гранту, вартує того, щоб над ним наполегливо працювати, а тому під час відкриття нового або розвитку існуючого бізнесу, його власникам або менеджменту, необхідно обов'язково звертати увагу на такі фінансові інструменти, як грантові програми.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гранти на бізнес в Україні: які існують програми і скільки коштів можна отримати (Режим доступу: <https://chas.news/current/granti-na-biznes-v-ukraini-yaki-isnuyut-programi-i-skilki-koshtiv-mozhna-otrimati>).
2. Гранти для бізнесу: як отримати гроші на відкриття і розвиток (Режим доступу: <https://fondy.ua/uk/knowledge/grants/>).
3. ЄРобота – Послуги-Грант на власну справу (Режим доступу: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/yerobota>).
4. EU4Business (Режим доступу: <https://eu4business.org.ua/>).

## **ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Катерина Шафранова,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування

**Артем Зобов,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 051 «Економіка»,  
Інститут економіки і менеджменту,  
ЗВО «Університет «Україна»

Деревообробна промисловість є важливою складовою економіки, яка постійно вдосконалюється завдяки впровадженню інноваційних технологій та процесів. Інвестиції в цей сектор можуть відігравати критичну роль у стимулюванні інновацій та розвитку, забезпечуючи необхідні ресурси для впровадження нововведень. У зв'язку з цим, дослідження впливу інвестицій на інноваційну діяльність підприємств деревообробної промисловості стає актуальним та важливим для розуміння економічного потенціалу цього сектора.

Доцільно наголосити, що деревообробна промисловість в Україні відіграє значну роль у національній економіці та є важливим сектором для забезпечення робочих місць та експортних можливостей. Протягом останніх років спостерігається певне зростання в цьому секторі, але він також стикається з численними викликами та проблемами. Особливо гостро галузь це відчула у 2022 році в умовах повномасштабної війни.

Україна володіє великими лісовими ресурсами, що становлять важливий потенціал для деревообробної промисловості. Виробництво деревини, фанери, дошок, меблів та інших виробів належить до ключових напрямків у цьому секторі. Це обумовлює той факт, що деревообробна промисловість є важливим джерелом експортних доходів для України. Країна експортує велику кількість деревини, меблів та інших виробів з дерева до різних країн світу.

Разом з тим, незважаючи на потенціал, українська деревообробна промисловість стикається і з численними проблемами, серед яких питому вагу займають, такі як недостатній рівень технологічної модернізації, низька продуктивність, складні умови для отримання кредитів та інвестицій, а також проблеми з корупцією, невпевненість у правовому середовищі і ризики пов'язані з війною. Все це у своїй сукупності ускладнюють розвиток цього сектору.

Крім того, в умовах повномасштабного вторгнення підприємства деревообробної промисловості стикнулися з проблемою втрати зовнішніх ринків та логістичними проблемами (через неможливість функціонування деревообробної галузі іноземні партнери знаходили інших постачальників); втратою внутрішніх споживачів (за аналітичними даними попит на пиломатеріали та вироби з них на внутрішньому ринку знизився майже на 50%); проблема з енергопостачанням (яка стала найболючішою).

Проте не дивлячись на проблеми, українська деревообробна промисловість має вагомі передумови для свого подальшого розвитку. Шляхи вдосконалення

технологій виробництва, залучення інвестицій у сучасне обладнання та розвиток нових екологічно чистих матеріалів можуть стати ключовими для подолання проблем та стимулювання зростання в цьому секторі в умовах повоєнної відбудови.

Інвестиції мають важливе значення для стимулювання інновацій в будь-якій галузі, і деревообробна промисловість не є виключенням. На нашу думку, основними способами, які демонструють роль інвестицій у цьому процесі, можна визначити наступні:

- дослідження та розвиток: інвестиції в дослідження та розвиток (R&D) дозволяють компаніям розробляти нові технології та покращувати існуючі методи обробки деревини. Це може включати розробку більш ефективних та екологічно чистих методів обробки, оптимізацію використання сировини та розробку нових матеріалів;

- модернізація обладнання: інвестиції в сучасне обладнання дозволяють підприємствам підвищити продуктивність, якість та безпеку виробництва. Нові технології, такі як комп'ютерне керування обробкою деревини, автоматизація процесів та використання енергоефективних систем, можуть бути впроваджені завдяки інвестиціям;

- створення нових продуктів та ринків: інвестиції допомагають в розробці та впровадженні нових продуктів з деревини, які можуть мати попит на ринку. Це можуть бути нові типи дерев'яних конструкцій, екологічні матеріали або продукти з використанням деревини у комбінації з іншими матеріалами;

- стимулювання екологічної стійкості: інвестиції у технології та процеси, які зменшують відходи, підвищують енергоефективність та зменшують вплив на навколишнє середовище, можуть бути важливими для створення стійкого та екологічного виробництва в галузі деревообробки;

- розвиток інфраструктури: інвестиції можуть бути спрямовані на розвиток інфраструктури, необхідної для виробництва та транспорту деревини, що може сприяти зниженню витрат та підвищенню ефективності всього ланцюга постачання.

Усі ці аспекти показують, що інвестиції грають ключову роль у стимулюванні інновацій в деревообробній промисловості, допомагаючи підприємствам вдосконалювати процеси, впроваджувати нові технології та розвивати нові продукти для задоволення ринкових потреб і вимог.

Проте слід розуміти, що інноваційні проекти в деревообробній промисловості можуть стикатися з різноманітними перешкодами, але разом з тим, і мати стратегічні перспективи ефективного та довготривалого розвитку. Основними перешкодами в цьому напрямку вважаємо наступні:

- високі витрати на дослідження та розробку (R&D): розробка нових технологій і виробничих процесів може бути дуже дорогавартісним, особливо коли йдеться про впровадження інновацій у виробничому середовищі;

- технологічні виклики: деревообробний сектор може вимагати специфічних технологій для оптимізації виробничих процесів, адаптації до екологічних вимог і вдосконалення якості продукції;

- регулятивні обмеження: суворі екологічні та лісогосподарські

законодавчі вимоги можуть ускладнити впровадження інноваційних проєктів;

- конкуренція: деревообробний сектор зазвичай має велику конкуренцію, особливо з боку країн з низькими витратами на працю;
- низька усвідомленість про інновації: деякі підприємства можуть бути схильні до стереотипного мислення і не бачити переваг інновацій в сфері деревообробки.

Основними ж можливостями вбачаємо наступні:

- зростання продуктивності: інновації можуть допомогти знизити витрати на виробництво, збільшити швидкість виробництва та підвищити якість продукції;
- розширення ринків: нові технології можуть дозволити підприємствам розширити свої ринки через виготовлення нових продуктів або покращення вже існуючих;
- екологічна стійкість: інновації можуть допомогти зменшити вплив виробництва на довкілля, що стає все більш важливим у сучасному світі;
- доступ до фінансування: багато урядових та приватних програм фінансування спрямовані на підтримку інновацій у різних галузях, включаючи деревообробний сектор;
- партнерство з іншими галузями: інновації в деревообробці можуть бути корисними для інших секторів, таких як будівництво, меблеве виробництво тощо, що відкриває нові перспективні можливості для партнерства та співпраці.

Але слід враховувати той факт, що інвестування в інноваційні проєкти в деревообробній промисловості може бути вигідним, але вимагає ретельного аналізу ризиків та можливостей, а також вивчення сучасних тенденцій у цій галузі.

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що вивчення впливу інвестицій на інноваційну діяльність підприємств деревообробної промисловості виявило, що інвестиції є ключовим фактором стимулювання інноваційного розвитку в цій галузі. Зокрема, інвестиції дозволяють підприємствам придбати нові технології, модернізувати обладнання та розширити виробничі потужності, що безумовно сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Безперечно, інвестиції стимулюють інноваційні процеси в деревообробній промисловості, стаючи підґрунтям для виникнення нових продуктів, процесів та підходів. Крім того, інвестування в дослідження та розвиток дозволяє впроваджувати екологічно чисті технології, що відповідають сучасним екологічним стандартам і забезпечують стале виробництво.

Важливо відзначити, що успішна інноваційна діяльність вимагає не лише фінансових вкладень, але й системного підходу до управління, сприяння творчості та залучення кваліфікованих кадрів. Також слід зазначити, що ефективне використання інвестицій у інноваційну сферу може значно підвищити конкурентоспроможність підприємств на ринку як в масштабах країни, так і на міжнародній арені.

Отже, на основі проведеного аналізу можемо зробити висновок, що інвестиції мають великий вплив на інноваційну діяльність підприємств деревообробної промисловості, сприяючи їхньому розвитку, модернізації та

підвищенню конкурентоспроможності. Особливо це питання актуалізується в умовах відновлення галузі та пошуку нових ринків збуту у післявоєнний період.

**Список використаних джерел:**

1. Ляховська О.В. Залучення іноземних інвестицій у деревообробну промисловість України: сучасні тенденції / Ляховська О.В., Шевченко Н.В. // Інфраструктура ринку. – Вип. 35. - 2019. – С. 81-85.

2. Місюра О. Деревообробна галузь в умовах війни: проблеми та шляхи вирішення / Місюра О. - URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685777/>.

3. Шевчук К. Як війна вплинула на українських виробників. Приклад деревообробної галузі / Шевчук К. - URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/12/695865/>.

## ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

**Кондратюк В.В.,**

аспірант,

Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки»

Несталість інвестиційних процесів у сільському господарстві, зумовлювалася переважно дією негативних зовнішніх та внутрішніх чинників. За умови подальшого збереження їх дії інвестиційна діяльність у сільському господарстві у наступних роках ймовірно буде змінюватися в діапазоні від кризового стану до недостатньо інтенсивного. З послабленням негативних зовнішніх чинників у подальшій перспективі та завершення воєнних дій на території України, обсяги капітальних інвестицій будуть поступово зростати.

За реалістичним сценарієм прогнозу науковців ННЦ «Інститут аграрної економіки», очікується, що динаміка капітальних інвестицій у сільське господарство буде характеризуватися наступними особливостями: 2022 рр. – інвестиційним спадом; 2023–2024 рр. – деяким пожвавленням інвестиційної активності; 2025 рр. – початком активізації інвестиційних процесів; 2026–2030 рр. – нарощуванням темпів інвестиційного розвитку, [1]. Для забезпечення оптимістичніших варіантів прогнозу необхідно буде задіяти додаткові заходи підтримки і стимулювання інвестицій.

Інвестиційні процеси у сільському господарстві України останній час вирізнялися нестабільним характером та періодичними кризами (2013–2014 і 2019–2020 рр.). У 2010–2021 рр. – середньорічний темп проросту інвестицій склав лише 11,5%. У 2021 р. інвестиційно-інноваційна діяльність аграрних виробників активізувалася і вийшла на найвищий результат 2,5 млрд дол. США, що є одним з найкращих результатів за роки незалежності України, [4].

Якщо ж ризики інвесторів, викликані війною, суттєво зменшаться або й зникнуть повністю, інвестиційні процеси в сільському господарстві швидко активізуються. У цьому разі, додаткові вигоди агровиробників від зростання цін на їх продукцію перевищуватимуть впливи негативних чинників, що прискорюватиме окупність інвестицій. За прийнятних безпекових умов це посилюватиме зацікавленість національних агроінвесторів у реалізації своїх інвестиційних проектів і задумів.

Протягом 2016–2021 рр. загальні розміри капітальних інвестицій на гектар угідь становили від 70 до 100 дол. США. А лише за умов капіталовкладень від 150 дол. США/га можна говорити, що країна розвивається у напрямку інноваційно-інвестиційної модернізації, [2].

У 2022 році відбулося зменшення інвестицій до 1,5 млрд. дол. Очікується, що інвестиції у 2023 році незначно зростуть, та складатимуть близько 1,7-1,8 млрд. дол. Частка інвестицій в вартості основних виробничих засобів сільського господарства, починаючи з 2017 року (19,0%) стрімко зменшувалася і в 2022-2023 рр становила лише 10 % від вартості основного капіталу. Нині понад 90,8%

усіх інвестицій – це власні кошти підприємств та організацій, 8,5% кредити банків та позики, частка держави становить лише – 0,4%, [3] .

Негативною особливістю інвестиційного процесу в сільському господарстві є зменшення участі в ньому малого агробізнесу. Якщо його частка у загальному обсязі капітальних інвестицій в 2017 р. становила 42,9%, то в 2018 – 37,6, 2019 р. – 32,5, а в 2020 р. – 31,5%, у 2021 р. – 32,6%, у 2022 р. – 33,0%, [1]. Свою продукцію малі підприємства реалізують переважно ринковим посередникам за нижчими цінами. До того ж вони мають порівняно вищі ризики втрати продукції й майна внаслідок рейдерських захоплень, менші можливості кредитування й отримання державної підтримки тощо. Підтримка і стимулювання інвестиційної діяльності суб'єктів малого агробізнесу має бути одним з найважливіших завдань сільськогосподарської політики держави.

В умовах широкомасштабної війни Російської Федерації проти України, слід очікувати на чергову найбільш глибоку інвестиційну кризу в сільському господарстві. Нестабільна динаміка вкладень і порівняно низька інвестиційна активність зумовили не лише недостатні темпи відтворення капіталу, а й рішення інвесторів вкладати кошти у порівняно проекти малої капіталомісткості, що посилює процес декапіталізації сільського господарства. Разом з тим, аграрний бізнес у цей час розвивався на інноваційній основі, що забезпечувало його конкурентоспроможність та ефективність. Незважаючи на нестійкий характер динаміка капітальних інвестицій у сільське господарство, здійснюваних за рахунок усіх джерел фінансування, все ж має висхідний характер.

Для підвищення інвестиційної привабливості сільського господарства першочерговими завданнями є проведення загальнодержавних заходів щодо завершення реформування економіки та державних інституцій з функціями захисту інвесторів; подолання корупції, забезпечення умов розвитку підприємництва та захисту прав власності; інвестиційна підтримка малого та середнього агробізнесу, особливо на депресивних та постраждалих від війни територіях.

Найважливішими майбутніми інфраструктурними можливостями та шляхами, якими міжнародні партнери можуть зробити внесок у відбудову нової України та спільного майбутнього економічного процвітання є необхідність сформуванню для них бізнес-стратегію з планами відновлення, враховуючи, що:

- лише сільське господарство стрімко збільшує свою вартість у національному ВВП. Розвиток галузі стане економічним локомотивом для відновлення України та за її межами. Ті ж інвестори, які готові ризикувати зараз, отримають додаткові переваги від того, що вони першими займуть свою нішу.

- переробка харчових продуктів додатково покращить продуктивність сільського господарства. В Україні достатньо сільськогосподарської сировини, але замість того, щоб виробляти продукцію з доданою вартістю хоча б для власних потреб, країна експортує майже всі продукти харчування. З розривом торгових ланцюгів і значним зростанням цін на експорт товарів з України переробна промисловість набуває нового значення, включаючи збільшення економічних можливостей.

- виробництво рідкого біопалива сприятиме підвищенню енергонезалежності держави. Україна має ресурси для вирощування біопалива – насамперед кукурудзи та ріпаку. Якщо поррахувати всі технічні олійні культури, які експортує Україна і які використовуються в інших країнах для виробництва біопалива, то це може скласти близько 2 млн тонн палива на рік. Такий прогноз може представляти особливий інтерес як для українських аграріїв, так і для інвесторів.

Пріоритетами сільськогосподарської політики мають бути заходи щодо: сприяння розвитку інвестиційної інфраструктури; формування збалансованих економічних взаємовідносин між інституційними учасниками інвестиційного процесу; організаційної підтримки інвестиційних проєктів, що відповідають природоохоронним і екологічним вимогам та мають значні соціальні й макроекономічні ефекти.

#### **Список використаних джерел:**

1. Захарчук О., Кісіль М., Нечитайло В. Стан та перспективи інвестиційного розвитку сільського господарства в Україні. Трансформація економіки, фінансів та управління. *Наукова монографія. Рига, Латвія: Baltija Publishing, 2022. С. 58–74.*

2. Лупенко Ю.О., Захарчук О.В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства України. *Економіка АПК. 2018. Вип. 11. С. 9–18.*

3. Захарчук О.В. Управління ефективністю інноваційно-інвестиційної діяльності в агробізнесі : *монографія* / Ю.О. Лупенко, М.Ф. Кропивко, О.В. Захарчук та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. – 224 с.

4. Захарчук О. В., Кондратюк В.В. Інвестування розвитку сільського господарства в умовах нестабільності. *Вісник університету «Україна», серія: економіка, менеджмент, маркетинг. 2023. № 7 (34). С. 16–31.*

## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРАРНОЇ СФЕРИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО ВТОРГНЕННЯ

Остапенко Олена, старший викладач  
кафедри права та соціально-економічних відносин,  
Центральноукраїнський інститут, ЗВО «Університет «Україна»

Сільськогосподарський сектор України переживає серйозні труднощі через повномасштабне вторгнення Росії на територію країни. Військові дії мають значний вплив на сільське господарство, що має серйозні наслідки як для самої України, так і для глобального аграрного ринку. Багато земельних ділянок зараз знаходяться в мінному полі або непридатні для використання через наслідки масових бомбардувань. Доступ до деяких земельних угідь обмежений, а склади та сільгосптехніка активно знищуються противником. Усі ці чинники мають непрямий, але значний вплив на перспективи розвитку сільського господарства найближчим часом [3, с. 152].

Продукція сільськогосподарського сектору залишається на складах, чекаючи на момент реалізації. Традиційно в Україні більша частина зернового врожаю експортується, а лише третина призначається для внутрішнього вжитку. Гроші потрібні для обробки землі, закупівлі насіння, добрив, засобів захисту, паливних матеріалів, оплати податків і зарплат, але їх бракує через відсутність можливості продажу продукції. На відміну від поширеної паніки, уряд України та міжнародна спільнота активно здійснюють зусилля для збереження логістичних маршрутів експорту зерна. Наприклад, Чорноморська зернова ініціатива спрямована на послаблення логістичних обмежень на транспортування зерна через Чорне море, що сприяло частковому відновленню експорту.

В сучасний час український агробізнес проявляє високу гнучкість та ефективність, працюючи в умовах значної складності. Внаслідок складної логістики зернових, сільське господарство переорієнтовується, а фермери все більше звертають увагу на вирощування олійних культур. Важливо постійно знаходити нові шляхи збуту вирощеної продукції. Сучасні виклики підкреслили проблему сировинного вектора експорту України і спонукали активне переорієнтування аграрного сектору на продукти з вищою доданою вартістю. Наприклад, виникають нові підприємства для переробки сільськогосподарської продукції, такі як борошно, макаронні вироби, крупи, спирт, комбікорм для тварин, крохмаль та інші продукти [2].

Крім того, на сьогоднішній день аграрії зіткнулися з викликом дефіциту та значного зростання цін на паливо. Збільшення використання альтернативних відновлювальних джерел енергії допоможе зменшити залежність від ринку палива.

Незважаючи на складні умови, багато сільськогосподарських виробників продовжують сіяти, збирати врожаї, доглядати за господарством і віддавати всі зусилля для забезпечення продовольчої безпеки України та світу.

Російська агресія призвела до серйозних руйнувань та проблем у сільському господарстві та на сільських територіях. Війна не тільки не

припинила, але ще й посилила боротьбу за ресурси та державну підтримку між великим агробізнесом і селянськими фермерськими господарствами, постійно піднімаючи питання про майбутнє українського сільського господарства. У цей час, коли Україна шукає свій шлях до відновлення та розвитку економіки, долучайтеся до нас у вивченні складної мережі проблем, пов'язаних з українським сільським господарством та майбутньою глобальною продовольчою безпекою [5].

Подальше ведення агробізнесу у довоєнних масштабах наразі є неможливим з-за низки факторів: тимчасової окупації окремих територій нашої держави; мінування полів; значних пошкоджень ґрунту від вибухів боєприпасів, зведення оборонно-захисних споруд тощо. Також відбувається знищення зерносховищ, сільськогосподарської техніки, тваринницьких ферм, блокування портів і порушення логістичних маршрутів, а також зростання цін на паливо, добрива, засоби захисту сільськогосподарських культур, ветеринарні препарати, запасні частини і таке інше.

Отже, для України, яка зараз перебуває у надскладних умовах воєнного стану, дуже актуальними стають питання продовольчого забезпечення та подолання негативних наслідків порушення агровиробничих та агрологістичних процесів. У цій ситуації надзвичайно важливою стає фінансова підтримка вітчизняних суб'єктів агробізнесу. Необхідність збереження і реалізації потужного аграрного потенціалу нашої держави та протидії вказаним вище і прогнозованим загрозам воєнного стану вимагає належного правового регулювання.

Аграрні відносини у сфері фінансової підтримки агробізнесу є окремим видом зовнішніх аграрних правовідносин. Згідно з сучасними тенденціями державної аграрної політики, основним її напрямком є забезпечення сталого розвитку агросфери, підтримка аграрного виробництва та гарантування продовольчої та економічної безпеки держави в умовах глобальних викликів та воєнного стану, що випадає на долю України [3, с. 402].

З моменту початку збройної агресії були внесені значні зміни до законодавства, які передбачають пом'якшення податкового тиску на суб'єктів агробізнесу на період воєнного стану. Однак, існуюче законодавство включає широкий спектр заходів фінансової підтримки, які вважаються достатніми для ефективного функціонування агробізнесу в умовах війни. Проте, цей висновок є надто поспішним і поверхневим. Деякі заходи фінансової підтримки, запроваджені до початку конфлікту, не відповідають реаліям війни, а реалізація інших може бути надзвичайно ускладненою або навіть неможливою. Наприклад, аграрії стикаються з проблемами, пов'язаними з блокуванням податкових накладних, релокацією агробізнесу та втратою документів через воєнні дії.

Також варто звернути увагу на відсутність належного та системного правового регулювання грантової підтримки агробізнесу, особливо в умовах воєнного стану. Багато законодавчих актів були прийняті швидко, але не враховують потреб інтеграції в Європейський союз, стратегічних реформ у напрямку екологізації сільського господарства та інших важливих аспектів. Такі кроки, хоча і спрямовані на уникнення продовольчої катастрофи та економічної

кризи, не враховують всіх необхідних аспектів сталого розвитку агросфери в період війни та після неї.

На даний момент надзвичайно важливою є потреба в швидкому впровадженні нормативних заходів фінансової підтримки агробізнесу для закупівлі паливно-мастильних матеріалів, насіння, кормів для тварин, генераторів для забезпечення безперебійного функціонування тваринницьких комплексів, а також для створення агропродовольчих банків та інших потрібних заходів [4].

Таким чином, на сьогоднішній день дуже актуальною є проблема створення комплексного і ефективного механізму правового забезпечення аграрних відносин у сфері фінансової підтримки агробізнесу, а також виявлення та вирішення проблем і прогалин у регулюванні цих відносин. Усі вище згадані аспекти мають бути враховані під час системного оновлення вітчизняного законодавства у сфері фінансової підтримки агробізнесу. Нормативне регулювання в цій області повинно бути комплексним, послідовним і науково обґрунтованим, оскільки фінансова підтримка відіграє ключову роль у підтримці суб'єктів агробізнесу в умовах воєнного стану і залишається важливою і в період повоєнного відновлення. Зазначений механізм має бути системним, заснованим на синергетичному підході, з ефективною системою моніторингу порушень і зловживань у цій області, спрямованим на вирішення конкретних завдань, що відповідають сучасним потребам громадян, територіальних громад та держави не лише в умовах воєнного стану, але й у період повоєнного відновлення України.

Такий підхід сприятиме подальшому вдосконаленню національного законодавства, євроінтеграційним процесам, розвитку науки і прогресу, що є необхідними для гарантування продовольчої безпеки держави, належного функціонування агробізнесу і сталого розвитку агросфери.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 27.03.2024).

2. Деякі питання надання грантів бізнесу: постанова КМУ від 21.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#n347> (дата звернення: 27.03.2024).

3. Курман Т.В. Аграрне право і законодавство України: синергетичні засади і перспективи розвитку в умовах глобальних загроз. Аграрне та земельне право України: сучасна парадигма і перспективи розвитку: колект. моногр. / за ред. д.ю.н., проф. А.П. Гетьмана та д.ю.н., проф. Т.В. Курман. Харків: Юрайт, 2022. 576 с.

4. Порядок надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 (в ред. від 01.01.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.03.2024).

## ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

**Супрун М.В.,**

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

**Науковий керівник: Дубас Р.Г.,**

доктор економічних наук, професор,

Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

У сучасних умовах ринку стійкий розвиток підприємницького сектору є гарантією зростання конкурентоспроможності економіки як держави в цілому, так і окремих її регіонів. Розвиток малого та середнього бізнесу має велике значення, оскільки він відіграє ключову роль у створенні нових робочих місць, забезпечує зростання ВВП, впроваджує інноваційні технології та продуктові інновації, а також сприяє покращенню соціально-економічної ситуації в суспільстві.

Питанням підтримки підприємництва державою під час війни присвячено незначну кількість наукових доробок, зокрема, В. Дикань та О. Шраменко обґрунтували стратегічні напрями державного регулювання суб'єктів малого та середнього підприємництва [1]. Т. Ю. Мельник представила аналіз проблем і перспектив розвитку малого та середнього бізнесу в Україні за допомогою грантових інструментів [2] тощо.

Метою представленого матеріалу є теоретичне дослідження державних програм та гарантованого фінансування як драйверу інноваційно-інвестиційного розвитку малого і середнього бізнесу.

З початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України активізувався процес скорочення потужностей та закриття бізнесу. Особливо постраждали суб'єкти мікро-, малого та середнього бізнесу, які перебували в зонах бойових дій та окупації. Згідно з результатами опитування, проведеного Європейською бізнес-асоціацією, збитки малого та середнього бізнесу внаслідок війни значно зросли. Зокрема, 27% опитаних підприємців оцінюють такі збитки в розмірі до 10 тис. дол., 28% – в межах 10-50 тис., ще 13% – в діапазоні 50 -100 тис., а 20% – понад 100 тис. Лише 5% підприємців повідомляють про відсутність збитків [3]. Згідно з даними Державник комітетом статистики за 2022 рік внаслідок руйнувань, окупації та активних бойових дій на 68% знизилася показники будівельної галузі, майже вдвічі знизилася переробна промисловість, оптова та роздрібна торгівля разом із сільськогосподарським комплексом - майже на третину. З метою підтримки економіки та забезпечення її зростання під час війни уряд започаткував програму eRobota, у рамках якої українці отримують гранти на відкриття бізнесу, розвиток підприємництва та навчання [4]. Станом на березень 2023 року в межах програми уряд перерахував підприємцям майже 170 млн грн. Їхні бізнес-плани пройшли експертний відбір і вже працюють завдяки підтримці державних коштів. Зараз відкриті заявки на окремі грантові програми.

В Україні малий і середній бізнес активно розвивався в період прийняття низки нормативно-правових документів, які сприяють розвитку підприємницької ініціативи та стимулюванню ділової активності. Проте сучасні економічні умови на тлі воєнних подій та світової кризи вплинули на український ринок, що сповільнило його розвиток, а разом з цим малий та середній бізнес почав обирати варіанти переходу до ринкових відносин у всіх галузях економіки. Крім того, показники діяльності цих суб'єктів господарювання залишаються низькими, у порівнянні з розвинутими країнами. Сучасна система механізмів функціонування підприємств в Україні характеризується наявністю бюджетно-кредитної складових фінансування та механізму самофінансування (власних коштів підприємців). Згідно з опублікованими Держстатом даними для підприємств України у 2018-2022 роках, основним джерелом інвестицій є власні кошти, частка яких становить 67,5% – 65,4% від загального обсягу фінансування підприємств України, частка позик та інших зовнішніх позик – з 7,6% до 10,8%, а коштів, отриманих з місцевих бюджетів – з 5,2% до 9,1%. В той же час фінансова підтримка з державного бюджету становить лише 2,5% – 4,9%. Для досягнення сталого розвитку сфери підприємництва в Україні на сучасному етапі складних економічних умов необхідно запровадити реформи, спрямовані на підтримку бізнесу, чого можна досягти ефективним використанням фінансових інструментів, методів і важелів участі держави та її основних інституцій, регулювання процесу посилення взаємодії між суб'єктами підприємництва, а також шляхом регулювання процесів розвитку самими суб'єктами підприємництва через вибір оптимальної системи управління для покращення результатів їх фінансово-господарської діяльності [5].

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що в умовах воєнного стану в Україні представники малого та середнього бізнесу відіграють важливу соціально-економічну роль: створюють робочі місця, працевлаштовують працівників різних спеціальностей, сплачують податки, наповнюють бюджети різних рівнів та зміцнюють економіку. Підприємці захищають державу на економічному фронті. Ефект грантових програм у цьому процесі значний. Гранти від держави дають можливість підприємцям відкривати нові підприємства, розвивати існуючі, масштабувати бізнес, виходити на нові ринки тощо. Незважаючи на низьку поінформованість та недостатню компетентність у процесі залучення грантових ресурсів, все ж є представники бізнесу, які наполегливо намагаються брати участь у грантових програмах. Невеликому відсотку суб'єктів господарювання все ж вдається успішно використовувати ці ресурси.

Отже, важливо, щоб держава виявила виважений підхід до ситуації з малим та середнім бізнесом, оскільки ця галузь є надзвичайною для економіки країни, забезпечуючи робочі місця, товари, послуги та капітал. Криза в цьому секторі може негативно вплинути на інші галузі. Прогнози щодо розвитку малого та середнього бізнесу не дуже оптимістичні через погіршення зовнішньоекономічних відносин, відтік капіталу та інші фактори. Важливо вжити заходів, які б допомогли підтримати цей сектор та підвищити його

ефективність, щоб забезпечити стабільність економіки в умовах воєнного часу та після його завершення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дикань В. В., Фролова Н. Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/13093> (дата звернення: 11.03.2024).
2. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 3–11.
3. Ресурсний центр «Гурт»: веб-сайт. URL: <https://gurt.org.ua/> (дата звернення: 11.03.2024).
4. Український фонд стартапів: веб сайт. URL: <https://usf.com.ua> (дата звернення: 11.03.2024).
5. Перспективи економіки України : стратегії розвитку малого та середнього бізнесу. URL: <http://sesp.its.dn.ua/web/sesp/sesp> (дата звернення: 11.03.2024).

## **КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОДУКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ОСВІТНІХ ТА НАУКОВИХ ПРОЕКТІВ**

**Черненко О. В.,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри права та соціально-економічних відносин,  
Центральноукраїнський інститут розвитку людини,  
ЗВО «Університет «Україна»

В ринковій економіці інтелектуальна власність стає важливим активом та рушійною силою інноваційного розвитку країни. Освітні та наукові установи генерують значну кількість перспективних розробок, які можуть бути успішно впроваджені у промисловості та сфері послуг. Ефективна комерціалізація науково-технічних досягнень дозволяє не лише отримувати фінансові надходження, а й стимулювати розвиток освіти, наукових досліджень.

«Сьогодні є доцільним використання вітчизняними вузами попиту інновації, яка передбачає вивчення потреб ринку та бізнесу і створення на цій основі наукових розробок, що відповідають їх запитам. Процес передачі вузівських технологій можна організувати шляхом створення за державної підтримки структур, які забезпечували б взаємодію науки і бізнесу» [4, с. 137].

Таким чином, актуальним завданням постає розгляд суті комерціалізації продуктів інтелектуальної власності освітніх та наукових проектів, а також переваг та недоліків цього процесу в українських реаліях.

«Право інтелектуальної власності регулює відносини, що пов'язані із набуттям, охороною, реалізацією та захистом суб'єктивних прав щодо результатів інтелектуальної творчої діяльності» [3, с. 8].

«Об'єкти права інтелектуальної власності – винаходи, корисні моделі, промислові зразки; раціоналізаторські пропозиції; сорти рослин, породи тварин; комп'ютерні програми; компонування (топографії) інтегральних мікросхем» [2].

«Забезпечення правової охорони результатів науково-технічної діяльності є однією з найважливіших умов введення їх у господарський обіг і створення ринку інновацій. Правова охорона розробок ВНЗ та наукових установ спрямована на захист інтересів інвестора – держави, авторів-науковців та власника від недобросовісної конкуренції у процесі їх обігу» [2].

«У сучасному економічному просторі комерціалізацію визначають як процес, що пов'язаний із практичним використанням результатів наукових досліджень і розробок з метою виведення на ринок нових або поліпшених продуктів, послуг або процесів з отриманням комерційного ефекту. Процес комерціалізації передбачає передачу власником винаходу (результату науково-технічної діяльності) іншому суб'єкту, тобто здійснюється комерційна операція щодо інновації, внаслідок чого нововведення проникають в різні галузі діяльності та знаходять усе більше споживачів» [1, с. 10].

«Державний комітет України з питань науки, інновацій та інформатизації розробив «Методичні рекомендації з комерціалізації розробок, створених в результаті науково-технічної діяльності» (Наказ № 18 від 13.09.2010р.), які

можуть бути використані для організації роботи із впровадження результатів науково-технічної діяльності ВНЗ та наукових установ у реальному секторі економіки» [2]. Основу вітчизняного правового поля у сфері інтелектуальної власності формує Цивільний кодекс України, ряд законів і міжнародних угод.

Об'єкт права інтелектуальної власності виникає як продукт від успішного і повного завершення освітнього або наукового проекту.

Освітній проект – це проект, спрямований на розвиток, удосконалення або впровадження нових методик, дидактичних технологій, ресурсів у сфері освіти. Його ціллю є покращення якості навчального процесу, підвищення ефективності викладання та засвоєння знань учнями (студентами). Прикладами можуть бути розробка електронних навчальних курсів, створення інтерактивних освітніх платформ, тренінгові технології навчання тощо.

Науковий проект – це проект, метою якого є отримання якісно нових наукових знань, теорій, відкриттів, законів, у результаті проведення фундаментальних або прикладних досліджень в певній галузі науки. Він зосереджений на розширенні існуючої наукової бази, відкритті нових явищ, розробці нових теорій, технологій або продуктів. Наприклад, проекти: з розробки матеріалів з новими фізико-хімічними властивостями, лікарських препаратів, винаходів, програмного забезпечення тощо.

Отже, освітні проекти націлені на вдосконалення освітнього процесу, тоді як наукові спрямовані на отримання нових знань та технічних розробок. Ці два типи проектів часто взаємопов'язані і доповнюють один одного, адже результати наукових досліджень імплементуються в освітній процес.

Перспективи та переваги комерціалізації продуктів інтелектуальної власності для закладів професійно-технічної, фахової передвищої, вищої освіти:

1. Доступ до грантових програм, залучення додаткових інвестицій в освіту та науку завдяки комерційному використанню результатів інтелектуальної праці науковців, викладачів, аспірантів та докторантів.

2. Мотивування до науково-дослідної діяльності та дрібного підприємництва у сфері високих технологій, створення стартап-фірм на базі університетів і наукових закладів.

3. Підвищення рівня конкурентоспроможності українських закладів освіти та науково-дослідних установ на міжнародному ринку.

4. Розвиток співпраці між науково-дослідними установами, бізнесом та державою в рамках взаємовигідного партнерства.

5. Сприяння трансферу інноваційних технологій та комерціалізації наукових-технічних, дослідно-конструкторських, ІТ-розробок, що дозволить отримувати додаткові джерела фінансування.

6. Поява на ринку більш дешевих вітчизняних імпортозамінних товарів.

Проте, існують й певні виклики щодо комерціалізації продуктів інтелектуальної власності освітніх та наукових проектів, які потрібно вирішити на загальнодержавному рівні:

1. Відсутність досвіду управління освітніми та науковими проектами, низький рівень взаємодії між наукою та бізнесом.

2. Гостра нестача кваліфікованих кадрів та науковців, дуже мала кількість на ринку венчурних фірм, центрів трансферу технологій, лабораторій, науково-технічних бюро, експериментальних заводів тощо.

3. Застаріла матеріально-технічна база закладів освіти, слабо розвинута науково-дослідна та виробничо-технічна інфраструктура трансферу технологій.

4. Квола боротьба із академічною не доброчесністю у закладах освіти, а також слабка поінформованість учасників освітньо-наукового процесу про важливість правового захисту інтелектуальної власності.

5. Недосконале національне законодавство у сфері захисту права об'єктів інтелектуальної власності та необхідність його адаптації з європейськими стандартами, нормами, положеннями.

6. Недостатній рівень фінансування науки з боку держави та небажання підприємців вкладати кошти в розвиток вітчизняної науки та освіти.

7. Слабкі стимули для підприємців у комерціалізації вітчизняних інноваційних продуктів.

Загалом, Україна має значний потенціал освіти і науки задля комерціалізації продуктів інтелектуальної власності в таких перспективних галузях, як ІТ-сфера для створення власних програмного забезпечення для ПК, додатків до смартфонів та автоматизованих алгоритмів. Біотехнології та фармацевтика можуть забезпечити фінансові надходження від комерціалізації нових лікарських препаратів, вакцин і біотехнологій. В агропромисловому комплексі є попит на інноваційні методи виведення нових сортів рослин і порід тварин, технологій вирощування, переробки та зберігання сільгосппродукції з подальшим продажем ліцензій. Актуальними, під час війни, є альтернативна енергетика та технології енергозбереження в умовах екологічних викликів.

Отже, для успішної комерціалізації необхідно вдосконалити законодавчу базу, збільшити фінансування науки, розвивати трансфер технологій та взаємодію з бізнесом. Такий підхід сприятиме перетворенню наукових розробок на комерційно успішні продукти та посилить інноваційний потенціал України. Ключовими факторами успіху є належне правове регулювання, сприятлива державна політика, фінансування з боку приватного капіталу та доступ до ринків збуту інноваційної продукції.

Комерціалізація об'єктів права інтелектуальної власності сприяє вигідній довгостроковій взаємодії між наукою і освітою, державою, бізнесом, тим самим трансформуючи інноваційні знання на комерційно успішні продукти, ідеї та технології.

#### **Список використаних джерел:**

1. Комерціалізація інновацій : Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент інвестицій та інновацій» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: С. О. Пермінова. – Електронні текстові дані (1 файл: 287 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020.127 с.

2. Методичні рекомендації з комерціалізації розробок, створених в результаті науково-технічної діяльності : Наказ Державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації № 18 від 13.09.2010р. URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2019/02/06/1metodichni-rekomendatsii-z-komertsializatsii-rozrobok-stvorenikh-v-rezultati-naukovo-tekhnichnoi-diyalnosti.docx>. (дата звернення: 28.03.2024).

3. Право інтелектуальної власності : підруч. / А. В. Аксютіна, Л. В. Межевська, О. В. Нестерцова-Собакарь та ін. ; за заг. ред. і передм. д-ра юрид наук, доц. Т. В. Ярошевської. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 336 с.

4. Цимбалюк В. Ю., Черняєва Д. О. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності у вищих навчальних закладах. *Інноваційна система та інформаційні технології в сучасній науці : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, м. Київ, 20 жовт. 2017 р.)* / редкол.: С. В. Глібко, О. Д. Крупчан, С. А. Бука. Харків : Право, 2017. 240 с.

## ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Шевченко Б. О.,**

кандидат економічних наук, доцент,

**Непокупна Т. А.,**

кандидат економічних наук, доцент,

Полтавський національний педагогічний

університет імені В. Г. Короленка

Створення нових продуктів і технологій є ключовим фактором успішного розвитку економіки. Проте, фінансування цих проектів може бути складним через їх високу ризиковість і невизначеність. У такому контексті гранти можуть стати важливим джерелом фінансування та доступнішим способом отримання підтримки, особливо для молодих компаній та підприємців, які ще не мають досвіду залучення інвестицій та іншого фінансування.

Крім того, гранти можуть бути пов'язані з додатковими перевагами, такими як підтримка та навчання, що можуть бути важливими факторами для успішної реалізації проектів і розвитку бізнесу. Незважаючи на те, що гранти можуть бути менш корисними, ніж інвестиції, вони можуть бути безпечнішим та кращим варіантом для проектів, які потребують значних початкових інвестицій, мають високий потенціал у довгостроковій перспективі [1].

Процес отримання грантів на інноваційні проекти може різнитися залежно від програми грантової підтримки та країни, де здійснюється подання заявки. Зазвичай інформацію про доступні гранти можна знайти на сайтах відповідних організацій, включаючи загальнодержавні та регіональні відомства, фонди та інші організації й інститути.

Перед поданням заявки на грант потрібно ознайомитись з усіма вимогами та критеріями, яким необхідно відповідати. Вимоги можуть стосуватися, наприклад, стадії проекту, галузі інновацій, досвіду команди, термінів реалізації тощо.

Після ознайомлення з вимогами та критеріями відбору необхідно приступити до написання заявки. У заявку зазвичай включають опис проекту, бізнес-план, інформацію про команду, бюджет проекту та ін. Також можуть бути потрібні додаткові документи: виписки з реєстру, резюме учасників проекту та ін. Заявки на гранти можна подавати, зазвичай, онлайн через сайт організації-донора [1].

Крім того, варто враховувати, що кількість наданих грантів та сума фінансування може бути обмежена, а конкуренція у процесі відбору може бути високою. У зв'язку із цим запорукою отримання гранту на інноваційний проект є грамотна та ретельна підготовка заявки, включаючи якісний опис проекту та чітке обґрунтування його потенціалу на ринку, а також вибір найбільш адекватної програми грантової підтримки.

Переваги грантової підтримки в інноваційній сфері вбачають у такому: гранти дозволяють фінансувати наукові та інноваційні дослідження, креативні проекти та розробки; програми грантової підтримки зазвичай надають

можливість встановити корисні зв'язки з іншими компаніями, вченими та стартапами, що може призвести до створення успішних бізнес-зв'язків та розширення можливостей; гранти можуть залучити більше коштів порівняно з іншими джерелами фінансування, що дозволяє ширше залучати вчених та інших фахівців до інноваційної сфери [2].

Грантову підтримку в інноваційній сфері супроводжують ризики, а саме: всі заявки оцінюються за критеріями і вимогами, оскільки отримання гранту зазвичай є конкурсною процедурою; відсутні гарантії, що отримання гранту призведе до створення успішного бізнесу або можливості знайти кошти на наступний проєкт; результат отримання гранту може бути невизначеним, негарантованим і навіть незбалансованим [3]. Підготовка заявки на грант може бути вкрай складною та витратною. Це може включати перерахування цілей проєкту, описи методу вирішення проблеми, аналіз конкурентів і безліч інших факторів. Якщо заявка не відповідатиме всім вимогам, вона може бути відхилена без можливості внесення виправлень [3].

Незважаючи на деякі ризики, гранти є важливим інструментом інноваційної сфери, що дозволяє розвивати та просувати наукові дослідження та нові технології. Гранти залишаються важливим інструментом для розвитку та просування інноваційних проєктів і у майбутньому. Вони здатні залучати необхідне фінансування для наукових та дослідницьких робіт, для створення нових технологій та просування бізнес-ідей. Гранти також дозволяють встановити корисні зв'язки з іншими вченими, підприємцями та стартапами. У майбутньому вони стануть гнучкішими та адаптованішими до потреб творців проєктів, що дозволить прискорити інноваційний прогрес та економічне зростання.

Програма грантової підтримки продовжуватиме залишатися необхідним інструментом для залучення інвестицій в післявоєнну економіку України, яка має стрімко розвиватися в майбутньому на інноваційних засадах. Доступні для малих та середніх підприємств гранти дадуть їм можливість конкурувати з великими компаніями, для вчених та підприємців – продовжувати вдосконалення своїх досліджень, технологій та бізнес-планів. Передбачається, що програма грантової підтримки буде змінюватися, щоб задовольняти зростаючі потреби та вимоги авторів проєктів, завдяки чому інноваційний прогрес пришвидшиться.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васильєва Т. А., Боронос В. Г. Проблеми фінансового забезпечення інноваційного розвитку: монографія. Суми : СумДУ, 2019. 351 с.

2. Марта Найчук-Хрущ, Тарас Щур. Роль та значення успішного фінансування проєктів для інноваційного розвитку підприємства (на прикладі підприємства будівельної галузі). *Економіка та суспільство*, № 58, 2023. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3352>

3. Гуца А. В., Боронос В. Г., Романова Ю. Ю. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7445>

## ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ДЛЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

**Шпак Д.В.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка»

**Науковий керівник: Думанська К.С.,**

доктор економічних наук, доцент

Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

Грантом вважається фінансова допомога від державних або комерційних організацій для втілення проектів різних напрямлень. Інструмент можна вважати ефективним методом підтримки ініціатив та підприємств різного типу.

Соціальна країна активно сприяє процесам залучення грантових програм, та сама надає грантові проекти для свого населення.

Грантове фінансування поділятимемо на два види в залежності від організацій-грантодавців:

- гранти які надаються державою;
- гранти які видаються комерційними організаціями або фондами.

В роботі будемо розглядати лише гранти, які видаються для малих та середніх підприємств, відсіявши такі, які надаються для некомерційних організацій, та індивідуальних аграрних проектів, як сади і т.д.

Одним з ключових етапів в підготовці ефективної грантової заявки є дослідження та детальний аналіз направлення або проблеми яку має вирішити підприємство. Більшість грантів орієнтовані на вирішення проблем або напрямків в яких є прогалини. Додатково, зона діяльності грантового проекту може бути територіально обмеженою, як от окремою областю країни, або розміром населеного пункту за кількістю населення.

Додатково можна виділити присутність серед переліку грантових проектів, таких для яких необхідна наявність так званого «стартового капіталу». В такому випадку залучення гранту можна назвати частковим фінансуванням.

Розглянувши країну як грантодавця зі можна знайти необхідну кількість інформації на електронних ресурсах «ДІЯ» [1]. Нас цікавлять списки грантів які відповідають критеріям малих та середніх підприємств, а цим критеріям відповідає програма «Гран на власну справу» [1] з наступними критеріями:

- розмір допомоги – від 50 тис. грн до 250 тис. грн;
- сформований бізнес-план;
- створення хоча б одного робочого місця;
- здійснення діяльності не менше 3 років;
- сплата податків в бюджет.

Подати заявку можуть наступні категорії громадян:

- які не перебувають і не провадять господарську діяльність на тимчасово окупованій території України;
- які не провадять господарську діяльність на території росії;
- які не перебувають під санкціями;
- щодо яких не порушено справи про банкрутство;

- щодо яких відсутнє рішення суду про притягнення до кримінальної відповідальності за корупцію;
- які не мають заборгованості перед бюджетом.

Використати грант можна на:

- придбання обладнання;
- закупівлю сировини;
- орендну плату (не більше 25% від суми гранту);
- лізинг обладнання.

Як ми бачимо, великі обмеження відсутні, а отже її можна віднести до категорії «загальнодоступних».

Тривалість грантової процедури складає два тижні, а велика їх кількість на протязі поточного року, як і на протязі попередніх років [2], може дати нам можливість назвати його «постійним».

На території країни працюють організації які надають грантову міжнародну допомогу організаціям.

Для прикладу можемо розглянути деталі програми "EU4Business". Наведена ініціатива володіє усіма характеристиками, які присутні для інших подібних програм, які залучені в Україні [3]. Відрізнитися можуть як сума, яка надається, так і окремі вимоги.

На грант мають право подаватись кандидати (мікро, малі та середні підприємства), що працюють в сферах:

- переробки (машинобудівна, меблева, харчова та легка промисловість тощо);
- креативних індустрій (крім ІТ сектору);
- логістики та транспорту;
- інші не згадані вище сектори з потенціалом експорту або створення інновацій (наприклад освітні та медичні послуги).

Обмеження для отримувачів грантів виражаються наступними правилами:

- заявник має бути зареєстрований як юридична особа (ТОВ, ПП тощо);
- підприємство має бути зареєстроване до 01.01.2021 в Україні;
- бізнес має вести або відновлювати господарську діяльність на момент подачі заявки;
- заявник на дату подання заявки є суб'єктом мікро-, малого або середнього бізнесу згідно з чинним законодавством України;
- заявник станом на дату подачі на грант не знаходиться та не здійснює свою діяльність на тимчасово окупованих територіях України;
- заявник станом на дату подачі на грант не працює та не має своїх дочірніх компаній у Російській Федерації та/або Білорусі;
- відсутні юридичні проблеми перед державою.

Грантова програма має чітко оговорені часові рамки, як на подачу заявки, так і на тривалість впровадження отримувачем. Обмеження для учасників схожі на такі, які присутні серед державних програм, а отже можу вважатися схожими за духом. Також відсутня територіальна прив'язка. Сумуючи все вищесказане, можна віднести до категорії «загальнодоступних».

Міжнародні грантові програми мають схожі вимоги як наведені вище, хоча можуть відрізнятись як за об'ємом наданої допомоги, так і територіально.

Все вищесказане дає нам можливість говорити, що на території України широко поширена практика використання грантів для впровадження більшої кількості підприємств які підпадають під критерії малих та середніх.

Останні роки характеризувались зникненням великої кількості підприємств. Частина організацій змогли провести процедуру релокації як виробничих потужностей, так і співробітників. Однак відсоток організацій які в повній мірі змогли відновити роботу можна вважати досить низьким.

Саме спираючись на все написане вище, можна сказати, що грантові програми є дієвим та необхідним інструментом, який доступний широкому колу осіб. Легкість заповнення заявки, та її подачі слугують фактором пришвидшення залучення всіх необхідних фінансувань.

#### **Список використаних джерел:**

1. ДІА. (б.д.). Грант на власну справу. Взято 21 березня 2024 з <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu>;

2. ДІА. (б.д.). Кінцеві строки подання заяв на отримання грантів. Взято 21 березня 2024 з <https://diia.gov.ua/kincevi-stroki-podannya-zayav-na-otrimannya-granitiv>;

3. 100grants4smes. (б.д.). €1 мільйон :ЄС та Німеччина надають 100 грантів українським підприємствам з експортним потенціалом та інноваційними ідеями. Взято 21 березня 2024 з <https://100grants4smes.net.ua>

**ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ**  
**«Соціально-екологічна складова функціонування реального сектору економіки як запорука досягнення цілей сталого розвитку»**

УДК 346.014.2:504.4

**ШЛЯХИ ВРЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ СПОРІВ МІЖ БІЗНЕСОМ ТА ГРОМАДАМИ ЯК ЗАПОРУКА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Береговий О.Л.,**  
аспірант ННЦ «Інститут аграрної економіки»

Попри глобальну невизначеність, беззаперечно пріоритетним вектором руху для сучасного світу є забезпечення сталого розвитку, що вимагає гармонійного збалансування економічного, соціального та екологічного прогресу. Разом з тим, реалії українського сьогодення дозволяють констатувати наявність значних перешкод на цьому шляху. Так, одним із ключових викликів є неврегульованість земельних спорів між бізнесом та громадами.

Конституція України у ч. 1 ст. 14 визначає землю основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави, що виявляється у забезпеченні раціонального використання земельних ресурсів, збереженні й відтворенні родючості ґрунтів, захисті їх від псування і забруднення, реалізації суб'єктами прав власності та землекористування відповідно до закону [1].

Проте ані наявність численних нормативно-правових актів у вітчизняній законодавчій базі щодо земельних відносин, ані відкриття ринку землі як складової інноваційно-інвестиційного розвитку держави не сприяли вирішенню наявних багаторічних суперечностей між суб'єктами, а лише поглиблювали кризу земельних спорів.

В свою чергу, земельні спори являють собою вид правовідносин, пов'язаних із розв'язанням розбіжностей, які випливають з порушення права власності та права користування земельною ділянкою, а також відводом або вилученням землі, що виникають між власниками землі та землекористувачами, іншими особами [2, с.255].

Так, аналіз практичного досвіду Київської області наочно демонструє наявність проблеми реалізації органами місцевого самоврядування права комунальної власності на землі своїх громад, та наповнення місцевих бюджетів за рахунок цих земель.

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин» від 28.04.2021 №1423-ІХ Перехідні положення Земельного кодексу України були доповнені пунктом 24:

«З дня набрання чинності цим пунктом землями комунальної власності територіальних громад вважаються всі землі державної власності, розташовані за межами населених пунктів у межах таких територіальних громад, крім земель:

а) що використовуються органами державної влади, державними підприємствами, установами, організаціями на праві постійного користування (у

тому числі земельних ділянок, що перебувають у постійному користуванні державних лісогосподарських підприємств, та земель водного фонду, що перебувають у постійному користуванні державних водогосподарських підприємств, установ, організацій, Національної академії наук України, національних галузевих академій наук);

б) оборони;

в) природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення в межах об'єктів і територій природно-заповідного фонду загальнодержавного значення, лісогосподарського призначення;

г) зони відчуження та зони безумовного (обов'язкового) відселення території, що зазнала радіоактивного забруднення внаслідок Чорнобильської катастрофи;

г) під будівлями, спорудами, іншими об'єктами нерухомого майна державної власності;

д) під об'єктами інженерної інфраструктури загальнодержавних та міжгосподарських меліоративних систем державної власності;

е) визначених у наданих до набрання чинності цим пунктом дозволах на розроблення проектів землеустрою щодо відведення земельних ділянок, наданих органами виконавчої влади з метою передачі земельних ділянок у постійне користування державним установам природно-заповідного фонду, державним лісогосподарським та водогосподарським підприємствам, установам та організаціям, якщо рішення зазначених органів не прийняті» [3].

Земельні ділянки, що вважаються комунальною власністю територіальних громад сіл, селищ, міст відповідно до цього пункту і право державної власності на які зареєстроване у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно, переходять у комунальну власність з моменту державної реєстрації права комунальної власності на такі земельні ділянки.

Інші земельні ділянки та землі, не сформовані у земельні ділянки, переходять у комунальну власність з дня набрання чинності цим пунктом.

Таким чином, поточна діяльність юридичних осіб, що здійснюється на земельних ділянках державної власності не переривається, але потребує ратифікації із подальшою сплатою податків до місцевих бюджетів.

Однак, попри логічний висновок про те, що землі реформованих і ліквідованих сільськогосподарських підприємств переходять до комунальної власності та не мають бути стихійно розподіленими між підприємствами державної власності, практично реалізувати дане право органу місцевого самоврядування дуже складно. Адже будь-які рішення щодо передачі у власність або користування земельних ділянок, які перебувають у користуванні державного підприємства, що веде лісогосподарську діяльність на землях, які на праві постійного користування увійшли до земель колективних сільськогосподарських підприємств, відсутні.

Таким чином, ані суб'єкти реального сектору економіки, ані місцеві громади не можуть забезпечити реалізацію цілей сталого розвитку через неефективність планування в умовах невирішених земельних спорів, тим самим, відкидаючи такі потрібні трансформаційні зміни на роки.

В цьому контексті вирішального значення набуває імплементація справедливих та ефективних інструментів врегулювання земельних спорів між бізнесом і громадами, а саме:

- залучення громадськості та стейкхолдерів до процесу обговорення і вирішення земельних спорів з метою досягнення легітимності, стійкості та соціальної справедливості ухвалених рішень;

- забезпечення транспарентності та доступу до інформації про земельні відносини із відкриттям баз даних, публікацією звітів про вплив на навколишнє середовище та проведення громадських консультацій, що сприятиме економіко-правовій грамотності усіх членів суспільства та підвищить розуміння й контроль законності рішень, що приймаються відносно використання землі;

- використання альтернативних механізмів врегулювання спорів (ADR), такі як медіація та арбітраж, що дозволять сторонам шукати компроміси та знаходити взаємовигідні рішення без необхідності довготривалих та витратних судових процесів;

- ефективне законодавче регулювання та політичні рішення є важливими факторами у вирішенні земельних спорів, адже створюють рамкові умови, які сприяють вирішенню земельних конфліктів та забезпечують правовий захист прав громад та бізнесу;

- розвиток партнерства між бізнесом та громадами у формі реалізації спільних проектів, стабільного діалогу та взаємної довіри можуть сприяти вирішенню різноманітних проблем та досягненню цілей сталого розвитку.

Отже, ефективне врегулювання земельних спорів між підприємствами реального сектору економіки та громадами є важливим елементом досягнення цілей сталого розвитку, що є стратегічною метою в контексті розвитку держави, регіонів, бізнесу. Шляхи вирішення таких конфліктів повинні базуватися на принципах справедливості, взаємоповаги та співпраці, що сприятиме створенню більш стійкого, економічно захищеного та гармонійного суспільства в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 30.03.2024)

2. Годованюк А. Й. Поняття земельних спорів / А. Й. Годованюк // Правове життя сучасної України : у 3 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15 трав. 2020 р.) / відп. ред. М. Р. Аракелян. – Одеса : Гельветика, 2020. – Т. 2. – С. 254-257.

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин. Закон України від 28.04.2021 №1423-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1423-20#Text> (дата звернення: 30.03.2024)

## ОСОБЛИВІСТЬ СОРТУ РОСЛИН ЯК ОБ'ЄКТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

**Бровкін В.В.,**

аспірант,

Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки»

Захист прав селекціонера за ринкових умов має здійснюватися шляхом законодавчого введення системи збору роялті. Це означає, що відносини між селекційними установами-оригінаторами, власниками сорту та виробниками насіння і садивного матеріалу мають вибудовуватися на основі договорів про розмноження і продаж насіння певних сортів третім особам. В межах обумовленого договором часу жодна юридична чи фізична особа не має права без ліцензійної угоди власника сорту виробляти з метою отримання прибутку насіння нового сорту, а селекціонер в установленому порядку платить державі податок від одержаної суми роялті.

Сорт рослин є найважливішою складовою інноваційного розвитку сільського господарства. Особливості сорту визначають не лише його продуктивність, а й технологію, якісні характеристики продукції, а врешті-решт і економічні показники. Тому вирощування культури висококондиційного насіння та садивного матеріалу є важливим фактором розвитку сільського господарства та першоджерелом економічного зростання рослинницької галузі. Про це свідчать світові тенденції розвитку, пов'язані з продовольчою кризою, біотехнологіями, генною інженерією, переходом на нетрадиційні види палива, адаптацією до зміни клімату тощо. Недостатньо задоволений попит на світових ринках продовольства потребує подальшого зростання аграрного потенціалу, зокрема й за рахунок сортозаміни та сортооновлення. Нині, коли роль інноваційних чинників суттєво зросла, їхня роль в сільському господарстві теж буде посилюватися. Цьому буде сприяти формування належних відносин власності на сорт рослин і захист прав селекціонерів.

Ще 1991 року Україна спробувала вийти на зовнішній ринок із власним насінням. Проте першим успіхом можна вважати її вступ до Міжнародного союзу захисту нових сортів рослин (UPOV) 1995 року. Також 1998 року OECD відхилила прохання нашої держави щодо приєднання до Схем сортової сертифікації насіння, оскільки на той час українська галузь насінництва не відповідала міжнародним нормам. Ще одним етапом роботи було приєднання України до Міжнародної конвенції з охорони нових сортів рослин 2006 року, що надає українським селекціонерам можливість користуватися захистом міжнародного права у використанні своєї інтелектуальної власності. І, врешті-решт, у червні 2009 року, в Парижі, прийнято довгоочікуване рішення про приєднання України до Схем сортової сертифікації.

Для вітчизняних виробників насіння Схеми сертифікації як офіційно визнаний інструмент для сертифікації дають можливість спростити торгівлю насінням на зовнішньому ринку та посилити його конкурентоспроможність. На

внутрішньому ж – країна-учасник Схем має право застосовувати власні нормативні акти. Щорічний список сортів, дозволених до сортової сертифікації за схемами ОЕСД, включає сорти, офіційно визнані як відмінні та цінні хоча би в одній країні. Кількість зареєстрованих сортів постійно зростає. Переважають гібриди та сорти кукурудзи, ріпаку, соняшнику, рису та деяких кормових рослин. Мінімальні вимоги до чистоти сорту досягаються умовами вирощування, ізолюючими відстанями, польовими оглядами та іншими відповідними перевітками. Відтак, усі причетні до галузі насінництва служби, передусім Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба), Український інститут експертизи сортів рослин (Інститут) – тримають на контролі інспектування, сертифікацію, ґрунт-контроль та лабораторний контроль. Мінагрополітики та відповідні служби завершують приведення нормативно-правових актів, стандартів, інших документів щодо сертифікації насіння в Україні у відповідність з вимогами ОЕСД. Одним із практичних заходів Мінагрополітики, Держпродспоживслужби та Інституту було навчання та атестація державних інспекторів з насінництва на право проведення польового інспектування та відбору проб за міжнародними правилами із видачею відповідних посвідчень. Мінагрополітики здійснила реконструкцію лабораторії і подала заявку на її акредитацію до ІСТА. Також розроблено дизайн етикеток для експортного насіння, поданий на затвердження до секретаріату ОЕСД. Відповідно до документа мають бути проведені маркування та пакування насіння сільгоспкультур. Зокрема, правила визначають вимоги щодо зберігання насіння, матеріалів упаковки, способів пакування і маркування, а також до видів етикеток залежно від категорії насіння та виду пакування тощо.

На сучасному ринку насіння в Україні здійснює діяльність понад 0,5 тисячі юридичних осіб, задіяних у сфері виробництва кондиційного насіння. Ємність ринку насіння в Україні постійно зростає. Так, ємність цього ринку лише по основних сільськогосподарських культурах за 2023 р. оцінюється науковцями ННЦ «Інститут аграрної економіки» на рівні 2,5-2,7 млрд дол. США, а до кінця 2030 р. очікується його збільшення ще на понад 30 відсотків.

Розвитку ринку сортового насіння в Україні будуть сприяти об'єктивні оцінки ринкової вартості кожного сорту, а відповідно й плати за його використання. Такі оцінки потребують розробки відповідних наукових досліджень та обґрунтованих методів і підходів для їх практичного застосування. У зв'язку із зазначеним в Національному науковому центрі «Інститут аграрної економіки» спільно з Українським інститутом експертизи сортів рослин здійснено наукові дослідження з різноманітних аспектів планування витрат на сортовипробування їх ефективності, а також оцінки вартості сорту. Метою таких досліджень є створення науково-методичної бази для захисту прав на сорти рослин і формування відносин власності щодо сорту та його використання іншими суб'єктами ринку.

При економічній оцінці та виборі для впровадження в сільськогосподарське виробництво нових сортів і гібридів першочергово враховують отриманий річний економічний ефект методом звільнення від

роялті, який визначається добуток річної виручки від реалізації насіння сорту, що оцінюється, і ставки роялті, використаної для конкретного сорту рослин.

#### **Список літературних джерел:**

1. Методичні рекомендації з оцінки майна в аграрних підприємствах України: Науково-виробниче видання / Захарчук О.В. та ін. / за ред. О. В. Захарчука. Київ : ННЦ ІАЕ, 2020. 272 с.

2. Захарчук О. В., Ткачик С. О., Завальнюк О. І. Формування сортових рослинних ресурсів та їх роль для розвитку насінництва. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С.39–53.

3. Захарчук О. В., Вишневецька О.В., Ткачик С.О., Завальнюк О.І. Державне регулювання охорони прав на сорти рослин в Україні. Наука і техніка сьогодні. Серія «Економіка». 2023. № 11 (25). С. 274-295.

## ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Дубас Р.Г., доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління та адміністрування,  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

На основі Постанови КМУ «Деякі питання реформування управління лісової галузі» від 7 вересня 2022 р. № 1003 [1] понад 150 державних лісогосподарських підприємств об'єднано в єдине державне спеціалізоване лісогосподарське підприємство «Ліси України» (ДП «Ліси України»). Таким чином, система управління лісовим господарством була розподілена на господарюючу і контролюючу складові, що, безумовно, відповідає кращим світовим практикам лісового господарства. ДП «Ліси України» виконує господарську діяльність, регіональні управління офісу Державного агентства лісових ресурсів України впроваджують державну політику і контролюють діяльність всіх лісокористувачів, а його центральний офіс - координує взаємодію обох вертикалей системи управління.

В той же час, на сьогодні достатньо другорядним чинником реформування лісового господарства України виступає екологічна спрямованість нормативно-правових документів і відповідних управлінських рішень в даній галузі. Звичайно, в першу чергу, визначальними факторами зазначеного процесу повинні виступати нормативні акти щодо можливості створення нових лісових площ, належного догляду за існуючими лісовими насадженнями та контролю за законністю їх відведення та рубання. Наведемо короткий огляд проблем, пов'язаних з екологізацією лісової галузі.

Щонайперше, процес екологізації лісового господарства через збільшення земель лісогосподарського призначення було започатковано шляхом проголошення Президентом України екологічної програми «Зелена країна» на всеукраїнському форумі «Україна 30. Екологія». Відповідно до зазначеної ініціативи, Указом Президента від 07.06.2021 р. № 228/2021 «Про деякі заходи щодо збереження та відтворення лісів» [2] передбачалося затвердження державної цільової програми «Масштабне заліснення України», основне завдання якої – до 2031 року збільшити площі лісів на 1 млн. га. Слід відзначити, що вказана державна програма не була затверджена, у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення.

Необхідно зауважити, що в Україні до 10 млн. га земель знаходиться під лісовими насадженнями і завдання збільшення їх на 10% не повинно скласти труднощів при планомірній діяльності відповідних лісогосподарських суб'єктів господарювання протягом 10 років. В такому випадку лісистість території України збільшиться до 17,6% (нині – 15,9%) при науково обгрунтованому рівні 20%. Аналогічні прецеденти вже були в 1950–1960 рр. на півдні України, коли щорічно висаджувалось до 150 тис. га лісів і лісосмуг. Тому, при достатньому фінансуванні вітчизняне лісове господарство без особливих проблем за вказаний період змогло б виконати завдання з підвищення лісистості території.

Головною проблемою в збільшенні земель лісогосподарського призначення може бути відсутність «вільних» земель державної форми власності, не залучених в сільськогосподарський обіг. В цьому аспекті фахівці наголошують на тому [3], що в Україні сьогодні налічується приблизно 0,5 млн. га паїв на Прикарпатті та Поліссі, які не задіяні в сільськогосподарському господарстві і на них за останні 10–15 років вже вирости самосіяні ліси. Однак у зв'язку з введенням ринку землі, вказані самосійні ліси почали розорюються і засаджуватися сільськогосподарськими культурами. Тому, теоретично, якщо викупити такі ділянки у власників та перевести їх у статус земель лісогосподарського призначення, то половина програми «Зелена країна» щодо збільшення земель лісогосподарського призначення може бути виконана.

Щодо екологізації лісового господарства, то спрогнозувати її подальший розвиток надзвичайно складно, оскільки головна мета ДП «Ліси України», в основному, заключається в отриманні більшого рівня рентабельності, а не екологічної спрямованості його розвитку. В той же час, аналізуючи фінансовий план ДП «Ліси України» на 2023 рік, до такого аспекту функціонування лісової галузі можна віднести два офіційно підтверджених напрями, зокрема:

– інвестиції в будівництво лісових доріг, що дозволить отримати більш ефективний екологічний та економічний доступ до лісових ресурсів і таким чином зменшити навантаження на лісові екосистеми внаслідок руху заготівельної і транспортної техніки та зменшення фінансових втрат на ліквідацію лісових пожеж на окремих ділянках;

- співпраця з World Bank, який вже створив та провів випробування міжнародної цифрової платформи для випуску та обігу карбонових сертифікатів. Треба додати, що ДП «Ліси України» – найбільша за площею лісогосподарська компанія в Європі, тому розвиток міжнародної системи «зелених» фінансів відкриває перед національним лісовим господарством достатньо перспективне майбутнє.

Таким чином, на сьогодні спостерігається окремі напрями, пов'язані з екологізацією лісового господарства в контексті діяльності ДП «Ліси України», але майбутнє лісової галузі буде залежати від конкретних управлінських рішень топ-менеджменту підприємства-монополіста.

#### **Список використаних джерел:**

1. Постанова КМУ «Деякі питання реформування управління лісової галузі» від 7 вересня 2022 р. № 1003.

2. Указ Президента від 07.06.2021 р. № 228/2021 «Про деякі заходи щодо збереження та відтворення лісів», режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/2282021-39089>.

3. «Зелена країна» Зеленського. Чи врятує українські ліси мільярд дерев? режим доступу: <https://www.openforest.org.ua/168690/>  
УДК 658.382

## БЕЗПЕКА НА РОБОЧОМУ МІСЦІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Думенко І.В.,

кандидат економічних наук,

ПЗВО «МКУ ім. Пилипа Орлика», м. Миколаїв

Безпека на робочому місці під час воєнного стану має велике значення для забезпечення захисту працівників та збереження продуктивності в умовах небезпеки. Розглянемо основні аспекти безпеки на робочому місці під час воєнного стану.

Планування та організація є ключовими елементами забезпечення безпеки на робочому місці під час воєнного стану. Роботодавець повинен розробити докладний план дій щодо воєнного стану, який включає у себе процедури евакуації, розподіл обов'язків та відповідальності, контактну інформацію для співробітників та навіть можливість встановлення аварійних зв'язків.

Оцінка ризиків є важливим етапом при плануванні заходів безпеки на робочому місці під час воєнного стану. Оцінка ризиків дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та визначити їх ймовірні наслідки, що дозволяє розробити стратегії для їх управління та зменшення.

Спочатку необхідно ідентифікувати всі можливі загрози, які можуть виникнути у разі воєнного стану. Це можуть бути такі чинники, як напади, бомбардування, хімічні або біологічні загрози тощо.

Після ідентифікації загроз потрібно оцінити ймовірність їх виникнення та потенційний вплив на робоче місце та працівників. Це допоможе визначити, які загрози є найбільш серйозними та потребують найбільшої уваги.

Важливо визначити, які зони робочого місця або які працівники можуть бути найбільш піддаються ризику під час воєнного стану. Це може включати працівників, що працюють на відкритому повітрі або тих, хто працює у важкодоступних зонах.

На основі оцінки ризиків необхідно розробити стратегії для управління цими ризиками. Це може включати прийняття заходів для зменшення ймовірності виникнення загроз, а також підготовку планів дій для реагування у разі виникнення небезпеки.

Ризики можуть змінюватися з часом, тому важливо періодично переглядати та оновлювати оцінку ризиків для забезпечення ефективної безпеки на робочому місці. Таким чином, проведення оцінки ризиків допоможе визначити потенційні загрози та визначити, як їм краще протистояти. Це включає оцінку ризику нападу, можливостей евакуації та інших потенційних небезпек [1].

Важливим елементом забезпечення безпеки на робочому місці під час воєнного стану є чітка стратегія комунікації для сповіщення працівників про потенційні загрози та інструкції щодо дій, які передбачають використання різних засобів зв'язку, таких як телефони, радіо, електронна пошта тощо [2].

Також для забезпечення безпеки працівників під час воєнного стану важливо мати запаси необхідних матеріалів та обладнання, а саме запаси засобів індивідуального захисту, ліків, а також продуктів харчування та води.

Роботодавець повинен співпрацювати з місцевими органами влади, поліцією та військовими структурами для отримання інформації про потенційні загрози та підтримку у виконанні планів безпеки. Працівники повинні бути обізнані щодо безпеки, включаючи використання засобів індивідуального захисту, евакуаційні маршрути, інструкції щодо поведінки у разі ворожого нападу тощо. Роботодавець має забезпечити необхідні засоби індивідуального захисту для працівників, такі як газомаски, каски, бронежилети тощо.

Забезпечення безпеки інформації є критично важливим аспектом у сучасному світі, особливо під час воєнного стану, коли ризики для конфіденційності, цілісності та доступності даних можуть значно зростати.

Важливо застосовувати шифрування для захисту конфіденційної інформації. Це може бути шифрування файлів, електронної пошти, баз даних тощо. Шифрування допоможе унеможливити несанкціонований доступ до даних навіть у випадку їх перехоплення.

Налаштування мережевих заходів безпеки, таких як брандмауери, виявлення вторгнень, віртуальні приватні мережі (VPN) та ін., допоможе у забезпеченні безпеки мережевої інфраструктури та даних, що передаються по мережі. Регулярне створення резервних копій даних є важливим заходом для забезпечення доступності інформації у разі її втрати або пошкодження. Резервне копіювання повинно бути здійснене на захищених зовнішніх носіях або у захищених хмарних сервісах.

Важливо належним чином налаштувати системи управління доступом до інформації, що передбачає надання доступу тільки необхідним працівникам та встановлення механізмів аутентифікації та авторизації. Навчання працівників щодо правил безпеки інформації, розпізнання загроз та правил поведінки у разі їх виявлення є важливим аспектом забезпечення безпеки інформації.

Проведення регулярних аудитів безпеки допоможе виявити потенційні вразливості та проблеми із захистом інформації, що дозволить вчасно приймати заходи для їх усунення.

Загальна ідея полягає у тому, щоб мати комплексний підхід до захисту інформації, який включає технічні, організаційні та навчальні заходи.

Загальна ідея безпеки на робочому місці під час воєнного стану полягає у тому, щоб бути готовим до будь-яких небезпечних ситуацій і забезпечити безпеку працівників у найбільш ефективний спосіб. Зазначені вище аспекти допоможуть забезпечити ефективну організацію заходів безпеки на робочому місці під час воєнного стану.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бужанська М.В. Актуальні проблеми безпеки праці під час воєнного стану в Україні. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 4 (87). URL : [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/540/516](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/540/516) (дата звернення 15.03.2024 р.).

2. Сидоренко А.С. Вплив COVID-19 та війни в Україні на сферу трудових відносин: окремі аспекти. *Право і суспільство*. 2022. № 4. URL : [http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2022/4\\_2022/3](http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2022/4_2022/3). (дата звернення 11.03.2024 р.).

**СИСТЕМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ  
РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ****Кабаков Ю.Б.,**

кандидат технічних наук,

Орган сертифікації персоналу Української асоціації якості

*Вступ.* Сьогодні всі ми мріємо про найшвидшу перемогу України у війні. Наша країна та її міжнародні партнери докладають для цього усіх сил. Але постає питання – що буде після цієї перемоги? Нам потрібно буде відбудовувати країну, її промисловість і сільське господарство. Наші міжнародні партнери планують розробити і впровадити новий план Маршалла, в рамках якого в розвиток України будуть вкладені сотні мільярдів доларів. Але тільки гроші, обладнання та технології самі по собі ще нездатні забезпечити успішну відбудову та подальший сталий розвиток економіки країни. Вагомими інструментом тут можуть стати досконалі системи менеджменту.

Відомо, що без досконалого менеджменту ніяка діяльність, тим більше відбудова і розвиток, неможливі. Адже саме менеджмент визначає напрямок розвитку та цілі будь якої організації. Такий менеджмент повинен працювати на всіх рівнях – від керування державою в цілому до управління кожним окремим підприємством чи організацією.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) розробила цілий ряд міжнародних стандартів щодо систем менеджменту, у яких визначені вимоги для організацій, які хочуть стабільно досягати певних цілей. Стандарти ISO у сфері системного менеджменту є загально визнаними інструментами, які використовуються мільйонами організацій у всьому світі.

На наш погляд, вдосконалення систем менеджменту треба починати на базі вимог міжнародного стандарту ISO 9001 [1]. Вимоги цього стандарту направлені на стабільне досягнення організацією задоволення її споживачів продукцією та/або послугами. А ця ціль є основною для будь якої організації, саме заради цього організації і створюються, незалежно від того, комерційні вони, урядові чи громадські.

Система менеджменту якості на базі ISO 9001 стає основою загальної системи менеджменту організації, адже вона, як ми показали, направлена на досягнення основної цілі існування будь-якої організації. Це стосується, зокрема, і цілей відбудови та відновлення України на всіх рівнях.

Але у організації, окрім задоволення вимог споживачів, існують і інші цілі. Для задоволення цих цілей слід вдосконалювати систему менеджменту організації на базі інших стандартів ISO в сфері системного менеджменту. При цьому структура процесів, розроблена під час побудови системи менеджменту якості, буде слугувати основою для цієї вдосконаленої системи менеджменту.

Під час війни ворог завдав величезної шкоди довіллю України, яке слід буде відновлювати. Тут нам у нагоді стане міжнародний стандарт ISO 14001 [2], який містить вимоги до екологічного менеджменту. При цьому для процесів

організації впроваджують додаткові вимоги, направлені на зменшення негативних впливів на довкілля.

Під час війни багато наших співвітчизників (як учасників сил оборони, так і мирного населення) загинули або отримали шкоду для свого здоров'я. Ми шануємо загиблих і повинні максимально сприяти поверненню здоров'я всім постраждалим в ході війни, а також недопущенню втрати здоров'я під час виконання робіт в організаціях. Тут нам у нагоді стане вдосконалення системи менеджменту організації у відповідності до вимог міжнародного стандарту ISO 45001 [3]. При цьому до процесів організації слід встановити додаткові вимоги, направлені на зменшення ризиків для здоров'я персоналу, які можуть виникнути у відповідному процесі.

Війна завдала великої шкоди сільськогосподарському та продовольчому виробництву в Україні. Після нашої перемоги буде стояти завдання повного відновлення та розширення сільськогосподарського та харчового виробництва, продукція якого повинна бути безпечною для споживачів. Тут в нагоді для нас стане вдосконалення системи менеджменту організацій, що займаються сільськогосподарським або харчовим виробництвом, на основі вимог міжнародного стандарту ISO 22000 [4]. При цьому встановлюються додаткові вимоги до приміщень, обладнання, сировини, процесів і персоналу, направлених на забезпечення безпечності харчових продуктів.

Великих втрат під час війни зазнала енергетична система України. Після перемоги буде багато роботи по відновленню енергетичної спроможності України. Одночасно потрібно буде управляти організаціями таким чином, щоб для випуску якісної продукції вони використовували якнайменше енергії. Для досягнення цієї цілі треба вдосконалювати систему управління організацією з урахуванням вимог міжнародного стандарту ISO 50001 [5]. При цьому організація визначає вимоги до обладнання, технології та процесів, які дозволяють знизити використання енергії в процесі її функціонування.

Під час війни ворог регулярно проводить кібератаки на підприємства і державні установи України, включаючи такі критичні галузі, як енергетика та банківська система. Тому при відбудові України слід надавати великої уваги забезпеченню інформаційної безпеки. Цьому сприятиме вдосконалення систем менеджменту українських організацій всіх рівнів з використанням вимог міжнародного стандарту ISO 27001 [6]. Стандарт ISO 27002 [7] встановлює загальні технічні правила планування, реалізації, супроводу та покращення інформаційної безпеки в організації.

Наряду з війною найбільшою небезпекою для нашої країни є корупція. Після нашої перемоги боротьба з нею на всіх рівнях буде одною з основних цілей відродження України. Досягненню цієї цілі буде сприяти вдосконалення системи менеджменту організацій всіх рівнів на основі вимог міжнародного стандарту ISO 37001 [8]. Цей стандарт визначає вимоги і дає рекомендації по створенню, впровадженню, підтримці, перегляду і вдосконаленню систем менеджменту протидії хабарництву.

Зауважимо, що вже сьогодні багато організацій мають сертифіковані системи менеджменту за одним чи декількома стандартами ISO, але далеко не

всі вони реально досягають тих цілей, про які ми писали вище. Справа у тому, що для побудови, підтримки та постійного вдосконалення систем менеджменту, які не просто формально відповідають стандартам, а реально дозволяють організаціям досягати своїх цілей, потрібен кваліфікований персонал, який добре розбирається в цих питаннях. Тому треба піднімати якість роботи освітніх організацій всіх рівнів, які можуть проводити навчання такого персоналу. Тут може допомогти вдосконалення систем менеджменту освітніх організацій з використанням вимог міжнародного стандарту ISO 21001 [9]. Стандарт ISO 21001 узгоджений зі стандартом ISO 9001, але він, у певному сенсі, є більш «широким» та «глибоким». Він «глибше», ніж ISO 9001, тому що в ньому, окрім загальних вимог до систем менеджменту якості організацій, є специфічні вимоги до системи менеджменту якості саме освітніх організацій. Він «ширше», ніж ISO 9001, тому що в ньому даються вимоги не лише до системи менеджменту якості, а й до загальної системи менеджменту освітньої організації..

Для того, щоб переконатися, що система менеджменту організації дійсно відповідає вимогам того чи іншого стандарту і дозволяє стабільно досягати поставлених цілей, застосовується сертифікація таких систем у незалежних акредитованих Органах сертифікації систем менеджменту. А для того, щоб переконатися, що фахівці організації дійсно відповідають вимогам до відповідної кваліфікації і є компетентними, застосовується їх сертифікація у незалежних акредитованих Органах сертифікації персоналу.

*Висновки.* Міжнародні стандарти ISO в сфері системного менеджменту і відповідні Державні стандарти України є добровільними. Але, виходячи з важливої ролі, яку можуть відіграти відповідні системи менеджменту організацій всіх рівнів у післявоєнній відбудові України, було б доречно, щоб наша держава більше уваги приділяла таким питанням. Це може бути, зокрема, мотивування організацій всіх рівнів до вдосконалення своїх систем менеджменту на базі міжнародних стандартів ISO в сфері системного менеджменту, підтримка професійних організацій у цій сфері, зокрема, незалежних акредитованих Органів сертифікації систем менеджменту і Органів сертифікації персоналу.

#### **Список використаних джерел:**

1. ДСТУ EN ISO 9001:2018. Системи управління якістю. Вимоги. (EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT).
2. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. (ISO 14001:2015, IDT)
3. ДСТУ ISO 45001:2019. Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування. (ISO 45001:2018, IDT).
4. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі. (ISO 22000:2018, IDT).
5. ДСТУ ISO 50001:2020. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанови щодо використання. (ISO 50001:2018, IDT)
6. ДСТУ ISO/IEC 27001:2015 Інформаційні технології. Методи захисту. Системи управління інформаційною безпекою. Вимоги. (ISO/IEC 27001:2013, IDT)

7. ДСТУ ISO/IEC 27002:2015 Інформаційні технології. Методи захисту. Звід практик щодо заходів інформаційної безпеки. (ISO/IEC 27002:2013; Cor 1:2014; IDT).
8. ISO 37001:2016 Системи менеджменту протидії хабарництву - Вимоги з керівництвом по застосуванню. (ISO 37001:2015., IDT)
9. ДСТУ ISO 21001:2019 Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування. (ISO 21001:2018, IDT).

## УКРАЇНА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, ЯК НІКОЛИ, ПОТРЕБУЄ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ

Калита П.Я.,

кандидат технічних наук, старший науковий співробітник,  
Українська асоціація досконалості та якості

Про ключову роль управління/менеджменту у забезпеченні стійкого розвитку влучно зазначив один із найвідоміших гуру сучасності у сфері менеджменту Пітер Друкер: **«Не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані»** (справедливо для будь-якої країни, або компанії). Зважаючи на реальний стан України, зокрема її економіки, це є свідченням того, що тут управління (керування) та менеджмент потребують значного удосконалення.

Сучасні проблеми в управлінні/менеджменті були закладені ще під час набуття Україною незалежності. Відповідальні особи та суспільство недооцінили те, що управління в умовах тотального дефіциту та насиченого ринку, куди Україна неочікувано потрапила, це різні речі. А тому, зважаючи, що на той час Держстандарт накопичив деякий досвід з управління якістю продукції, йому було надано право визначати, як розвиватиметься управління/менеджмент в масштабах незалежної України. І на самому початку 21-го століття Держстандарт, для якого цей вид діяльності був невластивим, не розібравшись у проблемі, прийняв два принципово помилкові рішення, які дезорієнтували суспільство і привели до суттєвих негативних наслідків для розвитку України в цілому.

Наприкінці 20-го ст., враховуючи світові тенденції до інтеграції суспільства і вироблення глобальних концепцій розвитку і функціонування всіх сфер суспільного життя, було покладено початок чергової управлінської революції. Одним із її проявів стали зміни, пов'язані з широким застосуванням міжнародної стандартизації у сфері організаційного управління та впровадженням систем менеджменту на базі міжнародних стандартів в усіх країнах світу у небачених раніше масштабах. На цьому етапі з'явився міжнародний стандарт ISO 9000:2000 Системи менеджменту якості. Основні положення та словник, в якому вперше термін «менеджмент» було представлено самостійно і він набув свого сучасного значення, яке відрізняється від терміну «управління» у звичному для нас розумінні, що управління і менеджмент одне і те саме. В світі в умовах наростаючої конкуренції, щоб зберегти місце на ринку і розвиватися, необхідно було постійно удосконалюватися, зокрема удосконалювати системи управління (control system), від яких залежала адекватність, своєчасність і узгодженість управлінських рішень, що постійно формуються, приймаються і втілюються у життя. І які безпосередньо забезпечують успіх організації. З часом з'явилась потреба заглядати подальше в майбутнє і передбачати, якою мають бути організація та її діяльність для подальшого розвитку і процвітання. Поряд з оперативним управлінням почали більше уваги приділяти визначенню Місії і Бачення організації, її Цінностей, розробці Політик і Стратегій, відбору Моделей управління тощо. Одним словом, для розвитку тут все більше уваги приділялось стратегічній складовій. І, нарешті,

настав час, коли цю складову вже важко було «втиснути» в звичне нам оперативне управління. Тоді і з'явилась потреба цю діяльність виокремити і дати їй свою власну назву, яка би відрізнялась від управління/керування (control). Так з'явився термін «direct» (спрямовування, керівна діяльність), який відображав стратегічну діяльність, що притаманна вищим керівникам організацій. Одночасно з'явилась потреба в третьому терміні, який би об'єднав попередні два і узагальнено представив те, у що перетворилось звичне нам управління. Ним і став «management» (менеджмент).

Ключовою особливістю стандарту ISO 9000 є те, що він відображає засади для впровадження кращої практики у найпоширенішій і визначальній сфері діяльності, чи не єдиній, що спроможна поєднати в собі всі інші сфери діяльності суспільства та «балансувати» їх стан і розвиток задля вироблення та досягнення найвищих спільних цілей. А термін «менеджмент» лежить у корені «терміноконструкції», що відображає цю сферу діяльності, і помилка в його визначенні може створити для суспільства значні проблеми.

Згідно ISO 9000:2000 «management» було офіційно визначено, як «coordinated activities to direct and control an organization (3.2.1)», тобто, скоординована діяльність зі спрямовування та управління організацією. І тут важливо зазначити, що в різних економічних умовах «управління» і «спрямовування» мають різні пріоритети. Коли економіка дефіцитна, основна увага приділяється оперативному управлінню, а коли насичена – стратегічному спрямовуванню.

В Україні ж у 2001 р., не усвідомивши зміни у сутності сучасного менеджменту і впроваджуючи ISO 9000:2000, Держстандарт керувався лише вимогою щодо рівнозначних іншомовних і українських термінів. Помилково вважаючи, що менеджмент і управління/керування, як і раніше, це терміни рівнозначні, він прийняв хибне рішення, згідно якому термін «менеджмент», як іншомовний, не можна застосовувати в Україні. Тому в ДСТУ ISO 9000:2001 (а далі 2007, 2015 рр.), Держстандарт зазначив, що: управління; керування (*management*) – це скоординовані дії щодо спрямовування та контролювання (?) діяльності організації. Підміна комплексного поняття «менеджмент» оперативним «управління» призвела до плутанини, в результаті якої в українському суспільстві склалось хибне розуміння щодо сучасного менеджменту.

Другою принциповою помилкою стало сформування Держстандартом хибної Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції, яка була затверджена Кабміном у 2002 р. і проіснувала до 2019 р. В Концепції сплутані поняття: "якість продукції" і «управління організацією». Під "управління якістю продукції" необґрунтовано підведено цільові (аспектні) системи менеджменту (СМ), які не мають відношення до якості продукції (екологічний менеджмент, менеджмент профбезпеки, антикорупційний менеджмент та ін.). Але головне, що Концепція внесла плутанину в підготовку фахівців з менеджменту у ЗВО України. Наслідком цієї помилки стало фактичне «розщеплення» менеджменту на дві частини. Вже довгий час студенти ЗВО за спеціальністю «Менеджмент» вивчають досить глибоко теорію менеджменту, але

практично не вивчають цільові СМ, на які приймаються стандарти; цільові СМ, що вище або понад норми стандартів; цілісні СМ та інженерію їх проектування тощо. В той же час, студенти за спеціальністю «Якість, стандартизація і сертифікація» вивчають всі цільові СМ, на які приймаються стандарти, але взагалі не вивчають основи менеджменту. Через це ні одні, ні другі студенти після закінчення ЗВО не отримують повних і адекватних знань щодо сучасного менеджменту та не здатні створювати сучасні цілісні системи менеджменту в своїх організаціях.

Ці помилки породили для України цілий ряд негативних наслідків: критично бракує фахівців, які би розбирались у сучасному менеджменті; не призначено центральний орган виконавчої влади, відповідальний за розвиток менеджменту в Україні і, відповідно, не приділяється належної уваги цій важливій сфері діяльності; питання менеджменту не відображені в жодній державній політиці розвитку; в органах влади та бізнесі переважно використовуються застарілі примітивні системи управління. Також загально прийнято, що в органах влади мають застосовуватися саме системи управління, а не менеджменту, в той час, як згідно закону вони мають займатися стратегічним «спрямуванням», а не оперативним «управлінням». При цьому, для зайняття посад вищих керівників (віп- іа топ-менеджерів) не вимагається володіння знаннями з менеджменту.

Потрібно усвідомити, що сучасний менеджмент — це вже не тільки про управління; це, перш за все, про суспільні Мозок і Розум, про загальні Цінності і вироблення на їх основі спільних Цілей, а вже потім про досягнення цих цілей завдяки досконалому управлінню. А в умовах війни і невизначеності, в яких опинилась Україна, роль менеджменту стає для неї ще актуальнішою. Ефективність її протистояння у війні з росією, відбудови і розвитку після перемоги у найбільшій мірі залежать від оперативності, адекватності і узгодженості сукупності управлінських рішень, які приймаються на різних організаційних рівнях. При цьому особливого значення тут набуває прогнозування, яке базується на моделюванні ситуацій і пов'язано з опрацюванням колосальних обсягів інформації, яке може бути суттєво поліпшено шляхом застосування можливостей штучного інтелекту.

З метою покращення стану менеджменту необхідно, перш за все, якнайшвидше забезпечити значне підвищення кваліфікації управителів і менеджерів на різних рівнях управління країною. В цьому плані в роботі аналізуються основні документи, які мають відношення до кваліфікацій: Класифікатор професій; Перелік галузей знань і спеціальностей; навчальні програми і підручники з менеджменту, освітні та професійні стандарти. Наводяться виявлені недоліки, які породжені хибним розумінням сучасного менеджменту. Розглядається ряд принципів питань щодо покращення розробки освітніх і професійних стандартів з урахуванням зазначених проблем.

Аналіз чинних документів щодо кваліфікацій у сфері менеджменту також продемонстрував наступне. Якщо останні десятиліття в розвинених країнах організованою спільнотою зверху управляють професіональні віп-менеджери, топ-менеджери і менеджери, які заглядають у майбутнє і приймають стратегічні

рішення, необхідні для стійкого розвитку країн та їх організацій, а внизу оперативне управління здійснюють підготовлені управителі, керуючись стратегічними установками зверху, то в Україні навпаки. Менеджери (управителі) керують продажем продовольчих товарів, грошовим посередництвом та орендою машин і устаткування, а зверху працюють оперативні «управителі», які керують не тільки організаціями, але й Україною в цілому (переважно в оперативному режимі?). І тому не треба дивуватися, що Україна у своєму розвитку має відповідні результати.

Загальний висновок. В Україні існують системні проблеми з розумінням і застосуванням сучасного менеджменту. Потрібна комплексна реформа у цій сфері, зокрема щодо виправлення кваліфікацій і підготовки менеджерів у ЗВО.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kalyta, P. (2022). Management in the world and in Ukraine. *Management*, 1(35): 76–102. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2022.1.7>.

## **ЕКОНОМІЧНА ПОЛІЦЕЇСТИКА ЯК НАУКА УПРАВЛІННЯ (В ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ ХІХ – ПОЧАТКУ ХХ СТ.)**

**Кутузов Р.В.,**

кандидат економічних наук, в.о.доцента кафедри обліку і фінансів,  
Дубенська філія, ЗВО «Університет «Україна»

В роботі приділено увагу дослідженню суджень вчених ХІХ – початку ХХ ст. про встановлення та розвиток економічної поліцейської науки управління. Виділено підходи до розкриття предмету поліцейського права. Критеріїв та їх застосування до оцінок науки поліцейського права і тенденції їх розвитку.

Постановка проблеми. Для українських учених характерним був розгляд поліцейського права як особливості системи знань у тісному взаємозв'язку із значними змінами в соціально-економічному розвитку, суспільно-організаторській діяльності держави, економічній політиці, суспільствознавстві (особливо політичній економії). Специфічною рисою вітчизняної поліцейської науки в останній третині ХІХ – на початку ХХ ст. була її чітко виражена соціальна спрямованість у своєму розвитку.

При певній єдності поглядів на основні складники методології науки поліцейського права всередині її окремих напрямів характерною рисою при з'ясуванні теоретико-методологічних засад науки були багатоманітність та різноманітність трактувань основних питань методології (предмет, методи, структура, задачі науки поліцейського права). Це вимагає пошуку загальних і особливих причин, що обумовлюють подібне становище науки.

Для українських вчених економістів ХІХ – початку ХХ ст. характерним був специфічний підхід до вивчення і викладення питань науки поліцейського (адміністративного) права, започаткований М. Бунге. Вчений дав таке визначення предмету науки: «Поліцейське право викладає юридичні норми, яким підпорядковуються суспільні відносини в розрахунку на загальне благо, тобто добробут і безпеку. Ці норми встановлюються і підтримуються поліцейською владою, встановлюються у спілках, що виникають між людьми (політичних, місцевих і особистих)» [1,с.382-383].

Характерним для українських учених другої половини ХІХ – початку ХХ ст. (М. Бунге, М.Цитовича, К. Гаттенбергера, В. Левитського, А. Антоновича) розгляд поліцейського права як особливості системи знань у тісному взаємозв'язку із значними змінами в соціально-економічному розвитку, суспільно-організаторській діяльності держави, економічній політиці, суспільствознавстві (особливо політичній економії). Специфічною рисою вітчизняної поліцейської науки в останній третині ХІХ – на початку ХХ ст. була її чітко виражена соціальна спрямованість у своєму розвитку та, розгляд поліцейське право зазначеними українськими вченими як економічної науки про власне внутрішнє управління.

Для українських вчених-економістів ХІХ ст. – початку ХХ ст. характерним був специфічний підхід до вивчення і викладення питань науки поліцейського права, започаткований М. Бунге. Предмет науки вчені визначали як застосування

юридичних норм, яким підпорядковуюються суспільні відносини в розрахунку на загальне благо, тобто добробут і безпеку. Встановлення і підтримання цих норм здійснює поліцейська влада; вони встановлюються у спілках (політичних, місцевих і особистих), що виникають між людьми.

Специфіка підходу до розкриття предмету поліцейського права полягала в обґрунтуванні положення про двоїстий зміст науки. В широкому розумінні, з точки зору вчених, послідовників М. Бунге, наука поліцейського права охоплює питання, що відносяться і до добробуту (закони благоустрою),- економічну поліцейстику, і до безпеки (закони благочиння). Останні становлять предмет поліцейського права у вузькому розумінні. Розкриття відмінностей між двома відділами науки поліцейського права водночас супроводжувалося дослідженням багатьох елементів спільності між ними: 1) спільне джерело, із якого обидва відділи черпають свої основні положення, а саме суспільні відносини, що склалися історично в різних галузях людської діяльності; 2) визначальна залежність цих відносин від законів, які встановлюються і заради добробуту, і заради безпеки; 3) намагання обох відділів поліцейського права встановити відношення між діяльністю державної або суспільної влади і приватних осіб. У свою чергу детально розкривався зміст кожного з цих положень спільності.

Подібне розуміння вкладали у визначення предмету науки поліцейського права і інші українські вчені. Так, професор Київського університету М. Цитович писав: «Для визначення предмета поліцейського права необхідно з'ясувати поняття внутрішнього управління. ... воно має своїм предметом, з одного боку, захист осіб, майна і громадського порядку від різноманітних загроз (крім іноземного вторгнення), а з другого – безпосереднє сприяння населенню у досягненні ним різних культурних цілей (господарських, наукових, моральних і т.д.)» [2,с.391].

На думку професора Імператорського Харківського університету та Харківського комерційного інституту, В. Ф. Левитського (1854-1939), завдання науки поліцейського права полягає у вивченні дійсних явищ і відносин у житті суспільства, пов'язаних «зі змінами у складі цих відносин, які викликаються урядовим втручанням і законодавством».[3]. Отже, вчений надавав принципового значення вивченню поступально-го розвитку соціально-економічних відносин під впливом і внаслідок діяльності держави, врахуванню цих явищ і процесів у науці поліцейського права.

При певній єдності поглядів на основні складники методології науки поліцейського права всередині її окремих напрямів характерною рисою при з'ясуванні теоретико-методологічних засад науки були багатоманітність та різноманітність трактувань основних питань методології (предмет, методи, структура, задачі науки поліцейського права). Це вимагає пошуку загальних і особливих причин, що обумовлюють подібне становище науки. До таких причин, як правило, відносили недостатню розробленість питань юриспруденцією, конкретність, багатоманітність та мінливість явищ і процесів реальності.

В табл. 1 зафіксовано теоретичний і прикладний характер науки поліцейського права, її зв'язок з іншими науками, охоплення нею широкого кола

питань реального життя суспільства. Разом з тим показана відсутність теоретичної єдності та внутрішнього зв'язку в структурі науки. Питання про вплив класичної політекономії на поліцейське право український учений В. Левитський вирішував під особливим кутом зору – державного втручання в економіку і суспільне життя. Парадокс полягав у тому, що класична політекономія з'явилась, за словами В. Левитського, у вигляді реакції та рішучого протесту проти державного втручання, а вчений трактував це явище ... на користь необхідності та бажаності державного втручання [3,с.8] (звичайно, згідно з існуючими на той час теоретичними уявленнями у певних межах).

Таблиця 1

Особливі критерії та їх застосування до оцінок науки  
поліцейського права

Критерії	Застосування критеріїв
Теоретичні джерела науки	«Практичною наукою поліцейське право є лише в кінцевих висновках і результатах, а у своїх основних посиленнях вона опирається на дані історичних та теоретичних наук про суспільство» [3, с.14]
Об'єкти вивчення науки	«За системою Л. Штейна, поліцейське право або, за його термінологією, наука управління, охоплює три обширні сфери життєвих явищ: 1) особисте життя у його фізичних і духовних проявах; 2) господарське життя; 3) суспільне життя, наскільки вони є об'єктом державного управління і регламентації» [3, с.14]
Теоретична єдність і внутрішній зв'язок складників науки	«Як у спеціальних курсах поліцейського права, так і у програмах російських університетів у системі цієї науки механічно поєднані дві цілком різні дисципліни, із яких одна – поліція добробуту – знаходить своє теоретичне обґрунтування в політичній економії, а інша – поліція безпеки, або вчення про попередження і припинення злочинів, прямо відноситься до галузі державного і навіть кримінального права» [3, с.13]
Задача науки	«Вона полягає у вивченні дійсних явищ і відносин у житті суспільства в зв'язку із змінами в складі цих відносин, що виникають в зв'язку з урядовим втручанням і законодавством» [3, с.23]

Джерело: авторське складання.

Взагалі питання про популярність класичної політекономії в Україні, прихильність до неї більшості вітчизняних учених, особливо в умовах до 60-х рр. XIX ст. (тобто в умовах кріпосного права) має немало підводних каменів при його трактуваннях.

Реформаторський вплив на науку поліцейського права політичної економії В. Левитський, як і інші українські вчені другої половини XIX – початку XX ст., на жаль, обмежив класичною політекономією на так званій методологічній фазі її розвитку. При цьому вчений особливого значення справедливо надавав вченню

класиків (А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. С. Мілля та ін.) про економічні закони, яким підлягає виробництво, розподіл, обмін і споживання господарських благ. «Вчення про «економічне суспільство» вчинило великий переворот у поліцейському праві, – вважав В. Левитський, – незважаючи на те, що це вчення виникло на ґрунті наукового протесту проти поліцейської діяльності держави і поєдналось з проголошенням принципу державного невтручання» [3,с.11].

Отже: Теоретико-методологічні засади науки поліцейського (адміністративного)права вчених другої половини ХІХ-початку ХХст. із трьох університетів України– Київського, Харківського та Новоросійського (зараз Одеського) слугують підставою для об'єднання цих учених в один науковий напрям як представників української економічної поліцейстики.(вчення про внутрішнє управління).

Державне управління розглядалося як діяльність органів держави, що спрямована на досягнення її цілей. За поділом такої діяльності по предметах, на які вона спрямована, їх включають до всього державного управління або лише до внутрішнього управління.

Представники української економічної поліцейстики наголошували на необхідності та важливості дослідження всіх етапів розвитку науки поліцейського права. В основу свої аргументації на користь саме такого порядку дослідження вчені поклали три принципові положення: 1) практика передус теорії; 2) практика викликає теорію; 3) теорія розвивається під впливом нових ідей і нових подій.

#### **Список використаних джерел:**

1.Бунге Н. Х. Полицейское право : курс лекций, читанный в университете св. Владимира проф. Н.Бунге / Н. Х. Бунге. – Киев : Украинская типография, 1869. – Вып. 1–3.

2.Поліцейське право в університеті Святого Володимира:у 2 кн. /Уклад. І.С.,Грищенко, В.А.Короткий; за ред. І.С.Грищенка. – К.: Либідь, 2010. – 904 с.

3.Левитский В. Ф. Предмет, задача и метод науки полицейского права / В. Ф. Левитский. – Харьков : Типография Адольфа Дерре, 1894. – 25 с.

## ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВНЕ ДЖЕРЕЛО РОЗБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Лавриненко Л.М.,

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

Сьогодні Україна зіштовхнулася із складним випробуванням, спричиненим вторгненням росії на територію нашої держави. Події воєнного часу змусили нас на багато речей поглянути інакше. Перші тижні воєнних дій спричинили певний логістичний «параліч» багатьох сфер діяльності не лише України, але й людства, зупинялось виробництво, значна кількість власників малого та середнього бізнесу змушені були зачинитись, постраждали сектори великого бізнесу, підірвана посівна кампанія та багато інших негативних факторів, що відповідно негативно відобразилось на стані економіки держави.

На фоні усіх негараздів значних змін зазнав і ринок праці. Значна кількість населення залишилась без робочих місць та коштів для свого існування, частина була вимушена покинути свій дім та стати внутрішніми переселенцями або мігрувати за кордон, а частина продовжує працювати, наскільки це є можливим, на територіях, де відбуваються військові дії. Варто зауважити, що у перші тижні війни ринок праці практично «впав», але наступні місяці показав себе, нехай не стабільно, але гнучко та пристосовувався до нових умов існування. Згідно даних Міжнародної організації праці при ООН з початку військової агресії з боку росії 4,8 млн. українців залишилися без роботи [1]. Кількість вакансій значно скоротилась практично в усіх сферах, включаючи ІТ-сферу. Певний час люди знаходились у панічному стані, не знаючи, що усіх чекає завтра та які подальші дії здійснювати. Але після значного спаду, ринок почав пристосовуватись та оживати.

Україна володіє значними ресурсами для ефективного відновлення ринку праці. В першу чергу – це людський капітал.

Людський капітал є головним чинником забезпечення розвитку економіки країни, її конкурентоспроможності у глобальному вимірі. Саме він визначає можливості технологічного, економічного, соціального зростання національної економіки. Українці – це освічена, креативна, талановита та працелюбна нація. Останні покоління нашої молоді виховані різносторонньо, спрямовані на розвиток та самоосвіту, навчені критично мислити та пристосовуватись до будь-яких умов праці. Саме тому людський капітал є одним із ключових факторів ефективного відновлення держави.

Сьогодні Україна зазнає значних людських втрат, що безпосередньо відображається на ринку праці. Навіть розглядаючи сценарій припинення бойових дій вже завтра – руйнування, котрих зазнала країна зараз вже є масштабними, тому держава потребує кардинальних реформ та програм для відновлення та відбудови країни, створення умов для повернення працездатного населення у післявоєнний час. Незалежно від тривалості військових дій, програми відновлення необхідно розробляти негайно і на перспективу успішного

економічного розвитку держави. Адже людський ресурс – це рушійна сила для становлення та зміцнення економіки, кваліфікований персонал являє собою фундамент для відбудови держави. Саме тому виникає потреба у формуванні державним апаратом сприятливих умов для повернення населення до країни, тісної співпраці із бізнесом для забезпечення роботою вимушених переселенців та координація із освітнім комплексом для підготовки кваліфікованих кадрів.

Україна має значні резерви щодо відновлення людського капіталу. Заходи цього відновлення мають охоплювати дві площини, що тісно пов'язані між собою та спрямовані на формування сприятливого середовища, перша – повернення громадян України на батьківщину, а друга – вибудовування ефективної системи формування, розвитку людського капіталу всередині країни. Але війна продовжується і втрати людського капіталу будуть збільшуватися одночасно зі зміцненням громадянської позиції, національної самоідентифікації населення, активізації волонтерського руху.

Безперечно, війна згуртувала українське суспільство і можна стверджувати, що сьогоднішня Україна, в умовах які склалися, безпосередньо готова до змін, інновацій та креативного мислення, та беззаперечно, у нашої країни є великий потенціал. Життя та майбутній розвиток України залежить від кожного громадянина України, від вчасно прийнятого якісного управлінського рішення від швидкого реагування на зміни.

Зараз ми перебуваємо у глибинному процесі перегляду нашої спільної системи координат і переосмислюємо власне життя у новому ціннісному вимірі. Але ні у кого не виникає запитання щодо істинності верховенства права кожного на життя, свободу слова й думки, так і не повинно нині поставати питання щодо української національної ідентичності та нашої державності. Головним завданням, як і завжди, так і у даний момент є розвиток людського капіталу. Освіченість, порядність, креативність – це головні якості сучасного професіонала. Тому, сьогодні Україна крім підтримки, повинна створювати необхідні умови щоб люди розвивалися, отримували якісну освіту та у майбутньому стали конкурентоспроможними. Тому після завершення воєнного стану використання набутого потенціалу має стати запорукою стрімкої відбудови економіки нашої держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аналітична записка МОП (2022). Вплив кризи в Україні на сферу праці: попередні оцінки. Вилучено з: [URL:https://ukraine.un.org/sites/default/files/202205/UKR\\_Brief%20note\\_11May-2022.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/202205/UKR_Brief%20note_11May-2022.pdf)

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ. ЗВІТ ПРО ПРОЗОРИСТЬ****Лубенченко О.Е.,**доктор економічних наук, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Національна академія статистики, обліку та аудиту

Згідно до статті 37 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», суб'єкт аудиторської діяльності, що надає послуги з обов'язкового аудиту фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес, оприлюднює звіт про прозорість за попередній рік не пізніше 30 квітня року, що настає за звітним. Звіт про прозорість оприлюднюється разом з річною фінансовою звітністю на веб-сайті суб'єкта аудиторської діяльності і залишається доступним на цьому веб-сайті щонайменше сім років з дня його оприлюднення [1]. Структура звіту про прозорість представлена у таблиці 1.

Таблиця 1 – Структурування звіту про прозорість

№	Розділ звіту	Інформація що розкривається
1	Інформація про суб'єкт аудиторської діяльності (надалі – САД)	Опис організаційно – правової структури та структури власності, структури управління аудиторської фірми
2	Інформація про мережу (за наявності)	Характеристика аудиторської мережі та організаційно – правових і структурних механізмів такої мережі
	Опис системи управління якістю та твердження органу управління або наглядового органу про її ефективність; інформація про дату останньої перевірки системи управління якістю (надалі – СУЯ)	Нова система управління якістю САД будується на підставі вимог Міжнародних стандартів управління якістю 1,2 (надалі – МСУЯ 1,2), Міжнародному стандарті аудиту 220 «Управління якістю при проведенні аудиту фінансової звітності» та вимогах щодо контролю та управління якістю в середині САД. Система управління якістю Фірми складається з політик, розроблених для досягнення визначених САД цілей якості, процедур, необхідних для здійснення моніторингу відповідності проведеної роботи цим політикам та базується на восьми компонентах, визначених МСУЯ 1: – процес оцінки ризиків компанії; – управління та керівництво; – відповідні етичні вимоги; – прийняття та продовження відносин з клієнтами і конкретних завдань; – виконання завдання; – ресурси; – інформація та комунікація; – процес моніторингу та виправлення [2,3,4]
3	Перелік підприємств, що становлять суспільний інтерес, яким надавалися послуги з обов'язкового аудиту протягом звітного періоду	Надається перелік підприємств, що становлять суспільний інтерес

4	Інформація про практики забезпечення незалежності, а також підтвердження проведення внутрішнього огляду дотримання незалежності	До контрольних функцій особи, що відповідає за створення СУЯ входить забезпечення відповідності політики етики САД нормам Кодексу етики професійних бухгалтерів. Забезпечення доступу до Кодексу етики для усіх працівників САД. Партнери із завдання під час впровадження процедур з дотримання етичних вимог також несуть відповідальність за забезпечення документування та вирішення належним чином всіх потенційних загроз незалежності на рівні завдання. Щороку у письмових заявах персонал САД підтверджує дотримання конфіденційності своєї роботи, незалежність та неупередженість при виконанні завдань
5	Інформація про безперервне професійне навчання аудиторів	СУЯ САД є критично важливою для якісного виконання аудиторських завдань. Такий стан речей зобов'язує САД зосередити увагу на навчанні персоналу, поліпшенні його професійних знань та вмінь, удосконалити процеси та технології, які лежать в основі заходів контролю якості окремих завдань та процесів управління якістю на рівні САД. Персонал САД дотримується процедур управління та контролю якості завдання через: внутрішні комунікації (обговорення таких питань, як нововведення в СУЯ, зміни в професійних стандартах, внутрішніх політиках та процедурах, стандартах фінансової звітності, тощо); внутрішні зустрічі (періодичні зібрання співробітників, інструктажі/ наради групи із завдання щодо надання впевненості); постійні зовнішні та внутрішні навчальні заходи; щорічне оцінювання роботи працівників.
6	Відомості щодо принципів оплати праці ключових партнерів; опис політики ротації ключових партнерів з аудиту та аудиторів, залучених до виконання завдання з обов'язкового аудиту	Положення про оплату праці, дотримання вимог статті 30 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [1]
7	Показники фінансові звітності САД	Інформація про: доходи від надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес; доходи від надання дозволених неаудиторських послуг підприємствам, що становлять суспільний інтерес; доходи від надання неаудиторських послуг іншим юридичним особам, тощо
8	Інформація про пов'язаних осіб САД	Перелік пов'язаних осіб САД та розкриття інформації щодо операцій із такими особами

\* Складено на підставі [1,2,3,4]

Звіт про прозорість дозволяє користувачам аудиторських звітів скласти загальну думку щодо САД, його репутації, внутрішніх приписів із забезпечення якості та підвищує загальний рівень довіри до аудиту.

**Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII, зі змінами і доповненнями, внесеними Законом України № 2597-IX від 20.09.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 20.10.2023)

2. International standard on quality management 1 (ISQM1) Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements URL: <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-quality-management-isqm-1-quality-management-firms-perform-audits-or-reviews> URL: <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-quality-management-isqm-1-quality-management-firms-perform-audits-or-reviews> (дата звернення: 20.10.2023)

3. International standard on quality management 2 (ISQM2) Engagement Quality Reviews URL: <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-quality-management-isqm-2-engaging-quality-reviews> (дата звернення: 06.11.2023)

4. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2018 року URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-auditu> (дата звернення: 30.10.2023)

## КЛАСИФІКАЦІЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ ЗА ШЛЯХАМИ ОТРИМАННЯ В ОБЛІКОВОМУ ПРОЦЕСІ

**Нечипорук Н.В.** кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку,  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО Університет «Україна»

Впровадження інтеграційних процесів в економіці країни зумовлює розвиток процесів уніфікації та стандартизації у різних сферах діяльності суб'єктів господарювання. Забезпечення результативності діяльності підприємства в таких умовах функціонування базується на оперативності та ефективності обміну інформацією, яка систематизується і надається системою бухгалтерського обліку. Одним із елементів формування достовірного масиву інформації про реальний стан функціонування підприємства є система аналітичних показників, які використовуються для оцінки ефективності процесів формування та використання складових майна підприємства, в тому числі й земельних ресурсів. Побудова системи аналітичних показників, встановлення напрямів організації та методики бухгалтерського обліку земельних ресурсів для оцінки їх стану, якості та ефективності використання повинні ґрунтуватися на цілеспрямованій класифікації даного виду ресурсів за чітко визначеними ознаками[2].

Земельні ресурси в бухгалтерському обліку можна розглядати з абсолютно різних позицій, що зумовлюється не тільки їх багатофункціональністю, а й великою кількістю методологічних підходів. У літературних джерелах можна знайти характеристику землі як матеріального та нематеріального активу, складника цілісного об'єкта нерухомості, операційної та інвестиційної нерухомості, товару. Простежимо, які з цих визначень найбільше розкривають економічний та обліковий зміст земельних ресурсів [3]

Питання оцінки вартості та бухгалтерського обліку земельних ресурсів набувають актуальності у зв'язку з необхідністю надання користувачам достовірної інформації про стан, якість та ефективність використання земельних ресурсів. Залежно від шляхів набуття (отримання) земельних ресурсів залежить визначення порядку організації та ведення бухгалтерського обліку витрат на їх придбання та подання інформації у звітності підприємства. В табл. 1 представлено вплив класифікації земельних ресурсів за шляхами набуття (отримання) на їх облікове відображення.

Таблиця 1

Використання класифікації земельних ресурсів за шляхами отримання в  
обліковому процесі

№ з/п	Шляхи отримання земельних ресурсів	Об'єкт бухгалтерського обліку	Використання класифікації в обліковому процесі
1	Земельні ресурси придбані за грошові кошти	Відображаються в складі	Для визначення методологічних засад оцінки, порядку формування та

2	Земельні ресурси внесені засновниками до статутного капіталу	необоротних активів	відображення витрат на придбання, документування та зарахування на баланс підприємства земельних ресурсів, процедури проведення їх переоцінки. Формування напрямів внутрішнього контролю та аналізу стану та використання земельних ресурсів
3	Земельні ресурси отримані за договором міни		
4	Безоплатно отримані земельні ресурси		
5	Земельні ресурси отримані за договором оренди		
6	Земельні ресурси отримані як забезпечення зобов'язань та платежів (як застава при іпотечному кредитуванні)	Відображаються на позабалансових рахунках	Для розробки напрямів організації та методики облікового відображення земельних ресурсів на позабалансових рахунках, порядку їх документального оформлення та представлення інформації у примітках до річної фінансової звітності
7	Земельні ресурси набуті на правах користування		

Отже, класифікація земельних ресурсів за шляхами їх отримання в обліковому процесі дозволяє розробити ефективні та цілеспрямовані напрями організації та методики відображення вартості земельних ресурсів в балансі та на позабалансових рахунках, сформувати перелік інформації, яка повинна презентуватися в примітках до річної фінансової звітності.

Відповідно до ст. 203 Земельного кодексу України “облік якості земель відображає відомості, які характеризують земельні угіддя за природними властивостями та набутими властивостями, що впливають на їх родючість, а також за ступенем забруднення ґрунтів” [1].

Необхідність обліку земельних ресурсів за якістю відіграє першочергове значення для підприємств аграрного сектору економіки, оскільки земельні ресурси для підприємств даного сектору є основним предметом та засобом праці.

#### Список використаних джерел:

1. Земельний кодекс України № 2768-III від 25.10.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
2. Ільчак О.В. Бухгалтерський облік і контроль земельних ресурсів сільського господарства: дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.09. К., 2016. 234 с.
3. Поповиченко Г.С., Матичак П.П. Земельні ресурси в обліково-аналітичному процесі ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО 2018. № 19.С1334-1339.

## ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

**Німенко Д.В.,**

здобувач освіти третього (наукового) рівня  
за спеціальністю 051 «Економіка»

**Науковий керівник: Пшенична М.В.,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та обліку,  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

**Вступ.** Соціальна і екологічна складові на сучасному етапі виступають важливими векторами трансформації реального сектору економіки України в розрізі будь-якої сфери його діяльності. Від ступеня їх виконання залежить результат діяльності продуцентів реального сектору економіки, ступінь задоволення працівників підприємств, рівень конфліктності в компанії, її імідж тощо. Модель сталого розвитку країн світової спільноти висуває на перший план питання забезпечення сталого розвитку сільськогосподарської галузі, реалізації та споживання з метою створення цілісної взаємопов'язаної еколого-економічної системи господарювання [1]. Загальнопланетарний масштаб проблем забруднення навколишнього середовища, виснаження природничо-ресурсного потенціалу держав світу, зумовлених, зокрема, розширенням обсягів виробництва, інтенсифікацією міжнародних торговельних відносин та іншими закономірними процесами розвитку світогосподарського простору, викликає необхідність пристосування економічної діяльності до умов природозберігаючого функціонування.

В цьому зв'язку особливої актуальності набуває пошук шляхів покращення соціально-екологічної складової сталого розвитку сільськогосподарської галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Сільськогосподарська галузь України виступає основою забезпечення продовольчої безпеки держави. Потрібно відзначити значний соціальний ефект галузі. У сільському господарстві на момент початку активної фази повномасштабної війни було зайнято 25,5% зайнятого населення країни. Не дивлячись на глобальний процес урбанізації, який має місце в Україні, частка сільського населення в країні складає трохи більше 30% загальної кількості. Частка сільського господарства в валовій доданій вартості, незважаючи на поступове зменшення, все ж залишається вагомою.

Аналіз наукової літератури дозволяє нам зробити припущення, що певні соціально-екологічні функції розвитку сільськогосподарської галузі покладаються на фермерські господарства, які за точкою зору ряду науковців мають високий ступінь адаптивності до ринкових сигналів, швидко реагують на ринкову кон'юнктуру через зміни виробничих програм, спеціалізацію, диверсифікацію господарської діяльності. Із розвитком фермерських господарств пов'язують підвищення ефективності використання природних,

людських, капітальних ресурсів при збереженні навколишнього природного середовища, зростання рівня і поліпшення якості життя сільського населення, розв'язання соціальних проблем села. Саме із їх розвитком пов'язують місцеві ініціативи розвитку сільських територій.

Аналізуючи соціальну складову сталого розвитку сільськогосподарської галузі для підвищення рівня доходів сільськогосподарських працівників і їхніх сімей необхідною умовою є державна підтримка особистих селянських господарств, потрібним є підвищення трудової активності, підприємницької ініціативи і ефективності праці сільського населення.

Поряд із розглядом соціальної складової сталого розвитку сільськогосподарської галузі розглядається проблема екологізації. Вона розглядається із різних точок зору, зокрема із точки зору екологічної безпеки виробництва. В аграрній сфері економіки виникнення цієї проблеми зумовлено рядом причин, серед яких увага зосереджується на високому рівні розораності земельних угідь, у т.ч. сільськогосподарських; на існуванні надмірно кислих, солонцюватих, перезволожених та заболочених ґрунтів; зниженні вмісту гумусу у ґрунті. Встановлено, що щорічні втрати гумусу через мінералізацію та ерозію ґрунтів становлять 32–33 млн тон.

Загальні напрями екологізації сільського господарства передбачають необхідність використання відповідних інструментів для забезпечення сталого природокористування та виробництва екологічно чистої продукції [2]. Серед них слід виділити наступні: створення передумов для збалансованого розвитку аграрних екологічних систем та запобігання негативним процесам, що відбуваються в них, розробка дієвої комплексної системи індикаторів щодо оцінки стану біорізноманіття та оптимізаційних моделей агроєкосистем, сприяння створенню нових сортів, пристосованих до різних умов аграрного виробництва, які при мінімальних витратах енергії та в умовах змін клімату будуть забезпечувати високі врожаї продукції.

Конкретні напрями екологізації сільського господарства полягають в наступному. По-перше, запровадження альтернативних методів обробки ґрунтів та вирощування органічної продукції. По-друге, впровадження ресурсозберігаючих, енергозберігаючих, маловідходних технологій у переробному комплексі, альтернативних систем землеробства з обмеженим використанням хімічних засобів підвищення врожайності і захисту рослин, розширене відтворення природної родючості ґрунтів. По-третє, забезпечення прискореного розвитку виробничо-збутової сфери, здійснення якої дозволяє оптимізувати використання сільськогосподарської сировини. По-четверте, акумулювання досвіду країн, які використовують такі інструменти забезпечення екологізаційного розвитку сільського господарства, що довели свою ефективність і мають значний економічний та соціальний вплив на розвиток національних господарств. По-п'яте, розвиток міжнародної співпраці в сфері екологізації сільського господарства.

Імплементация окреслених заходів у стратегію господарювання вітчизняних суб'єктів сільськогосподарської галузі дозволить не лише

підвищити ефективність здійснюваної діяльності, але й сприятиме забезпеченню довгострокових цілей сталого розвитку на національному рівні.

**Висновки.** Важливість соціально-екологічної складової для сталого розвитку сільськогосподарської галузі як частини реального сектору національної економіки є пріоритетним вектором трансформаційних змін на всіх рівнях аграрної індустрії. В цьому контексті пошук і імплементація найбільш ефективних шляхів екологізації сільського господарства в Україні являються ключовими завданнями для науковців і практиків, подальша розробка яких забезпечить довгострокові переваги для вітчизняної сільськогосподарської галузі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шиян Н. І. Оцінка соціальної та екологічної складової ефективності скотарства в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка розвитку*. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. Т. 18, Вип. №4. С. 28–40.
2. Петруха С. В., Стахов Б. В. Сучасні виклики сталому розвитку аграрного сектору економіки України: теоретико-концептуальні аспекти. *Агросвіт*. 2020. № 8. С. 49–71. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.8.49](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.8.49)

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ  
ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**Чечель О.М.**

доктор наук з державного управління, доцент,  
Інститут економіки та менеджменту,  
ЗВО «Університет «Україна»

Державне регулювання реального сектору економіки може відігравати різні ролі: від стимулювання інновацій та технологічного розвитку до захисту внутрішнього ринку та сприяння експорту продукції вітчизняного виробництва. Водночас, у контексті умов невизначеності, важливо знайти оптимальний баланс між державним регулюванням і наданням економічної свободи, щоб стимулювати економічне зростання та впровадження інновацій.

Реальний сектор економіки включає в себе промисловість, сільське господарство, будівництво та послуги, безпосередньо пов'язані з виробництвом і становить фундамент національної економіки. В умовах глобалізації, технологічних змін і політичної невизначеності сектор зіштовхується з рядом викликів, що потребують ефективного державного регулювання.

Одним із основних викликів є необхідність модернізації виробництва. Багато вітчизняних підприємств залишаються на рівні застарілих технологій, що знижує їх конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Технологічне відставання обмежує можливості для інновацій та ефективного використання ресурсів, що є критичним для забезпечення сталого розвитку економіки.

Іншим значним викликом є висока залежність від зовнішніх ринків, особливо у сферах енергоносіїв і сировини. Ця залежність робить вітчизняну економіку вразливою до коливань на світових ринках та зовнішньополітичних криз. Тому важливо розробити та реалізувати дієві стратегії, спрямовані на диверсифікацію економіки, зменшення залежності від імпорту енергоносіїв і стимулювання розвитку високотехнологічних галузей.

Успішна протидія цим викликам вимагає комплексного підходу та активної ролі держави у формуванні стратегій розвитку реального сектору, адаптованих до сучасних умов невизначеності. Такий підхід передбачає не тільки регулювання та підтримку з боку держави, а й сприяння інноваціям, підвищення ефективності та конкурентоспроможності виробництва, а також забезпечення сталого розвитку.

Одним із основних напрямів є монетарна політика, що включає регулювання відсоткових ставок і кредитних умов для стимулювання або стримування економічної активності. Зокрема, в умовах спаду економічна активність може бути стимульована через зниження облікової ставки, що сприятиме збільшенню інвестицій в реальний сектор.

Фіскальна політика також відіграє важливу роль, використовуючи інструменти, як-от податкові пільги для підприємств, що інвестують у розвиток, дослідження та інновації, а також субсидії та дотації для критично важливих галузей економіки. Це може сприяти створенню нових робочих місць та

підтримці внутрішнього платіжеспроможного попиту. Інструменти прямого регулювання, включаючи ліцензування, квотування та стандартизацію, можуть застосовуватись для забезпечення якості продукції, захисту споживачів і стимулювання конкуренції. Такі заходи спрямовані на підтримку справедливих умов господарювання та захист вітчизняного виробника.

Важливим також є розвиток інфраструктури й інвестицій у довгострокові проекти, особливо в таких сферах, як транспорт, енергетика та цифровізація. Держава може сприяти цьому через публічно-приватне партнерство та спеціальні економічні зони, а підтримка малих і середніх підприємств через спрощення адміністративних процедур, надання консультативних послуг і фінансової підтримки є ключовою умовою для стимулювання підприємницької активності та інновацій.

Цифровізація відіграє ключову роль у трансформації реального сектору економіки, пропонуючи нові можливості для зростання, ефективності та інновацій. У контексті державного регулювання, вона може значно підвищити прозорість, знизити адміністративні бар'єри та сприяти більш ефективному використанню обмежених ресурсів.

Однією з ключових переваг цифровізації є можливість для держави отримувати точні та оперативні дані про стан реального сектору, що дозволяє своєчасно адаптувати регуляторну політику до поточних економічних умов. Це також сприяє розробці більш цілеспрямованих інструментів підтримки бізнесу, особливо малих і середніх підприємств, які є основою інноваційної активності та зайнятості в країні.

Цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі масиви даних і блокчейн, можуть бути використані для оптимізації ланцюгів поставок, управління ризиками та підвищення якості продукції. Вони також відкривають нові шляхи для взаємодії між державою та бізнесом, зокрема через електронні платформи для ліцензування, реєстрації бізнесу та подання звітності.

Державне регулювання, спрямоване на підтримку цифровізації в реальному секторі, може включати заходи із створення необхідної нормативно-правової бази для захисту даних і кібербезпеки, а також стимулювання розвитку ІТ-освіти та підвищення кваліфікації робочої сили. Окрім того, заохочення до впровадження цифрових рішень у виробництво, логістику, управління відносинами з клієнтами та інші сфери бізнесу може значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на міжнародній арені, сприяючи розвитку експорту та залученню інвестицій.

Цифровізація не лише трансформує реальний сектор економіки, але й надає державі потужний інструментарій для його ефективного регулювання, стимулювання інновацій та забезпечення сталого розвитку.

Стимулювання інновацій та технологічного розвитку реального сектору є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародних ринках, забезпечення економічного зростання та створення нових робочих місць. В умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу, інновації стають ключовим фактором успіху національної економіки.

Держава може сприяти інноваційному розвитку через низку заходів,

зокрема через фінансову підтримку досліджень і розробок. Це може бути реалізовано за допомогою грантів, податкових пільг та інвестицій у наукові проекти, особливо у стратегічно важливих галузях, таких як ІТ, біотехнології, енергетика та виробництво нових матеріалів.

Іншим важливим напрямом є сприяння комерціалізації інновацій, що включає підтримку стартапів, залучення венчурного капіталу та створення інноваційних кластерів, де наука, бізнес та держава можуть ефективно взаємодіяти. Таке середовище сприятиме передачі технологій, обміну знаннями та розвитку підприємницьких ініціатив.

Освітня політика також грає ключову роль у стимулюванні інновацій, оскільки підготовка кваліфікованих фахівців у галузі науки, технологій, інженерії та математики (STEM) є фундаментом для розвитку інноваційної економіки. Інвестиції у професійну освіту та навчання, а також співпраця з університетами і науковими центрами відкривають шлях для підготовки нового покоління іноваторів.

Комплексний підхід до стимулювання інновацій і технологічного розвитку, що включає фінансову підтримку, освітні ініціативи, сприяння комерціалізації та міжнародну інтеграцію, дозволить Україні перетворити реальний сектор економіки, забезпечити його стійке зростання та підвищити якість життя громадян. Для підвищення ефективності державного регулювання реального сектору економіки України, необхідно впровадити ряд ключових заходів, які б сприяли стимулюванню економічного зростання, впровадженню інновацій і підвищенню конкурентоспроможності національної економіки на міжнародних ринках.

По-перше, слід спростити регуляторне середовище, зменшивши кількість дозвільних процедур і адміністративних бар'єрів для бізнесу. Цього можна досягнути шляхом переходу до електронного урядування та впровадження принципу «єдиного вікна» для надання державних послуг підприємцям.

Другий важливий крок – забезпечення стабільності та прозорості податкової політики. Створення сприятливих податкових умов для інвестицій у високотехнологічні та інноваційні проекти може стимулювати розвиток реального сектору та залучення венчурного капіталу.

Третій аспект – реформування системи державних закупівель, щоб забезпечити більшу відкритість та конкуренцію, а також сприяння використанню вітчизняної продукції та послуг, де це можливо та ефективно.

Четверте – важливо активізувати державно-приватне партнерство для розвитку критичної інфраструктури та технологічних інновацій. Це дозволить залучити приватні інвестиції та знання для вирішення стратегічних завдань розвитку.

П'яте – необхідно зосередитися на підтримці малого та середнього бізнесу через надання доступу до фінансування, ринків збуту та освітніх ресурсів для підвищення кваліфікації та інноваційної активності.

Наостанок, важливо підвищити якість державного управління та боротьбу з корупцією, що є ключовим для забезпечення довіри бізнесу та інвесторів до державної політики та інституцій.

Впровадження цих пропозицій сприятиме створенню сприятливішого бізнес-середовища, активізації інвестиційної діяльності та стимулюванню інноваційного розвитку реального сектору економіки України.

**Список використаних джерел:**

4. Міністерство економіки України. (2023). *Стратегія розвитку економіки України на 2021-2030 роки*. Взято з <https://www.me.gov.ua>.

5. Ковальчук, С. Я., & Лісовський, Р. М. (2021). *Інноваційна політика як інструмент стимулювання розвитку реального сектору економіки України*. Економіка і суспільство, 23, 12-19. DOI:10.32782/2524-0072/2021-23-5.

6. Глобальний економічний прогноз. (2023). *Перспективи розвитку глобальної економіки і вплив на Україну*. Взято з <https://www.worldbank.org>.

7. Зеленський, В. О. (2022). *Цифровізація в Україні: Стратегія та перспективи*. Київ: Центр економічної стратегії.

8. Міжнародний валютний фонд. (2023). *Україна: Економічний огляд*. Взято з <https://www.imf.org>.

## ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Чікалкін С.М.,**

здобувач освіти третього (наукового) рівня  
за спеціальністю 051 «Економіка»

**Науковий керівник: Думанська К.С.,**

доктор економічних наук, доцент,

Інститут економіки та менеджменту, ЗВО Університет «Україна»

Економічний механізм корпоративного управління – це комплекс методів, інструментів, процедур і взаємозв'язків, що регулюють взаємодію між учасниками корпорації з метою досягнення стратегічних цілей та оптимального використання ресурсів. До основних складових економічного механізму корпоративного управління можемо віднести:

- фінансовий управлінський облік і звітність, що включає в себе систему фінансової звітності, бюджетування, аналіз фінансових показників та управління фінансовими ресурсами;
- фінансове планування і аналіз – це процес визначення стратегічних фінансових цілей корпорації, розроблення фінансових стратегій та планів їх виконання, а також аналіз результатів;
- фінансовий контроль і аудит – це система контролю за виконанням фінансових планів і стратегій, а також проведення внутрішнього і зовнішнього фінансового аудиту для перевірки достовірності фінансової звітності;
- фінансовий менеджмент, що включає управління фінансовими ресурсами корпорації з метою максимізації прибутку, мінімізації ризиків та оптимізації капіталу;
- корпоративне фінансування – це процес залучення фінансових ресурсів для реалізації стратегічних цілей корпорації через емісію акцій, випуск облігацій, кредитування та інші фінансові інструменти [1].

Ефективний економічний механізм корпоративного управління дозволяє забезпечити стабільність, рентабельність та конкурентоспроможність корпорації на ринку. Він допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

До основних задач економічного механізму належать:

- забезпечення прибуткової діяльності корпорації;
- налагодження взаємовигідного співробітництва бізнес-одиниць, у результаті якого корпоративний центр має забезпечити баланс цілей горизонтальної інтеграції та вертикального управління, а також оптимізувати внутрішньокорпоративні трансакційні та організаційні витрати;
- взаємовигідне співробітництво бізнес-одиниць, що передбачає інтеграцію їх діяльності, яка збільшує їхній потенціал окремо та акціонерного товариства загалом [2].

Економічний механізм корпоративного управління охоплює такі елементи:

- методи стратегічного управління;

- розробку системи економічних показників та нормативів, що застосовуються акціонерним товариством (цілових показників ефективності проектів; визначення норм рентабельності; розрахунок внутрішньокорпоративних цін і прибутку окремих бізнес-одиниць; оцінку ефективності інвестиційних проектів тощо);
- формування в акціонерному товаристві інтегрованого
- ефективного виробничо-технологічного ланцюга, стимулювання горизонтальних зв'язків між підприємствами-учасниками корпорації;
- координацію розподілу прибутку, виплати дивідендів та збільшення власного капіталу акціонерного товариства за рахунок реінвестиції дивідендів;
- оптимізацію трансфертного ціноутворення, яке виражається у вигляді річної процентної ставки;
- процеси ефективного управління активами акціонерного товариства (позиковим та акціонерним капіталом), власністю акціонерів та контроль за їх збереженням;
- механізми бюджетування, що є одним із дієвих інструментів узгодження інтересів учасників корпоративних відносин;
- механізми залучення додаткового капіталу для розвитку – механізм інвестиційної діяльності (також шляхом емісії цінних паперів, кредитних і внутрішніх джерел фінансування), перерозподілу фінансових ресурсів акціонерного товариства щодо бізнес-одиниць;
- процеси оптимізації оподаткування та страхових платежів акціонерного товариства;
- проведення аудиту звітності, стратегічно-оперативного контролінгу, стратегічного моніторингу;
- методи мотивування посадових осіб акціонерного товариства щодо якнайкращої діяльності в інтересах акціонерів (зокрема завдяки заохочувальним виплатам, участі у прибутках та капіталі);
- оптимізацію фінансового, акціонерного та управлінського контролю в акціонерному товаристві [3].

Результатом функціонування економічного механізму є створення в акціонерному товаристві умов для високоефективної діяльності за рахунок ефективного управління ресурсами та досягнення ефекту синергії від оптимального їх використання як в окремих бізнес одиницях, так і у масштабах усєї корпорації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Задихайло Д. В. Корпоративне управління: навч. посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. Х.: Еспада, 2003. С. 10.
2. Залюбовська, С., Фурман, С., Грущенко, О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. Сталий розвиток економіки, 2023. Вип. 2(47), С. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>
3. Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення: кол. монографія / В. Г. Алькема, І. Г. Бабець, З. Б. Живко, Г. В. Козаченко, М. І. Копитко, О. Р. Сватюк та ін. Л.: Ліга-Прес, 2015. 346 с.

Будь – який суб'єкт господарювання має систему взаємопов'язаних господарських процесів, кожен з яких впливає на досягнення цілей організації. Процесний підхід в управлінні передбачає серію безпосередніх взаємопов'язаних дій менеджменту та пов'язаний зі стандартом ISO 9001:2015 [1].

Для результативного управління процесами застосовують методіку, так званий цикл Демінга «Plan – Do – Check – Act» (PDCA) («Плануй – Виконуй – Перевірйай – Дій»), таблиця 1.

Таблиця 1 – Зміст циклу Демінга (PDCA)

№	Елемент циклу	Зміст елемента
1	Планування	Визначення завдань та процесів, що необхідні для досягнення цілей, планування роботи по досягненню цілей процесу
2	Виконання	Виконання запланованих процедур
3	Перевірка	Відстеження, вимірювання, оцінка процесів по виробництву та реалізації продукції ( надання послуг), з урахуванням внутрішньої політики суб'єкта господарювання, визначення цілей та вимог до продукції (послуг), а також формування звіту про результати
4	Коригувальні дії	Розробка заходів для постійного поліпшення показників функціонування процесу, в тому числі через виявлення невідповідностей чи збоїв у роботі та усунення їх причин або запобігання виникненню цих причин

\*Складено на підставі [2].

Під час прийняття аудиторського завдання та подальшого планування, аудитор має з'ясувати питання щодо системи внутрішнього контролю суб'єкта господарювання, яка є частиною процесного підходу в управлінні таким суб'єктом. Для цього вся господарська діяльність клієнта з аудиту може бути розглянута, як низка певних процесів: а) реалізація готової продукції, товару, робіт, послуг, б) визнання доходу, формування реєстру дебіторів, в) визнання витрат, г) контроль оплати. Оцінюючи ризики системи внутрішнього контролю, аудитор розглядає та документує певний процес, таблиця 2.

Таблиця 2 – Робочий документ «Оцінка господарських операцій за напрямом «Реалізація готової продукції, товару, робіт, послуг» та оцінка заходів контролю суб'єкта господарювання» (фрагмент)

**Мета:** впевнитися у наявності та ефективності заходів контролю (прикладі заходів контролю, див. п. А 153, додаток 3 п.20 Міжнародного стандарту аудиту 315 авторизації та затвердження /дозволи, вивірки, перевірки (такі як перевірки редагування і підтвердження або автоматизовані обчислення),

поділ обов'язків і фізичні або логічні заходи контролю, в тому числі ті, які стосуються захисту активів)		
<b>Процедури:</b> дослідження через спостереження, інспектування, повторне виконання (за необхідності), аналітичні процедури [3].		
<b>Процедури</b>	<b>Опис процедури</b>	
Дослідити (за можливості накреслити) блок схеми із логічними зв'язками за 2 елементами: -процес реалізації, -контроль	Опис процедури із вказанням П.І.Б. та посади, того, хто відповідає за прийом замовлення, його формування, перевірку наявності продукції, відвантаження, включаючи відповідні дозволи та виписку супровідних документів, контрольні заходи	
.....	.....	.....
<b>Висновок щодо наявності заходів контролю та їх ефективності:</b> ми через спостереження за процесом реалізації та інспектування документів, аналітичні процедури зібрали інформацію про наявність та дієвість заходів внутрішнього контролю. Ми довіряємо системі внутрішнього контролю суб'єкта господарювання, в тому числі інформаційній системі та повідомленню інформації з питань обліку та контролю, що дозволяє нам зменшити кількість процедур по суті, зосередивши увагу на подальшому тестуванні заходів контролю.		
ПІБ особи, що склала документ, дата		
ПІБ особи, що перевірила документ, дата		

Аналогічна таблиця – робочий документ аудитора – робиться за іншими напрямками дослідження, що дозволяє оцінити ефективність заходів контролю як на рівні ІТ – додатків так і на рівні внутрішнього контролю господарських операцій.

#### Список використаних джерел:

1. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності // Економіка та управління підприємствами. 2018 № 23 с. 161 – 166.
2. Інструментарій внутрішнього аудиту (посібник для внутрішніх аудиторів державного сектору) URL: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4\_%2012%20%D0%86%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B9%20%D0%B2%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%80%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D1%83.pdf (дата звернення: 06.11.2023)
3. ISA 315 (Revised 2019), Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement URL: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-.pdf> (дата звернення: 30.10.2023)

## ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ

«Стратегія відновлення реального сектору економіки: перспективи та заходи активізації підприємницької активності в Україні»

UDC 338.436.(477)

### PROSPECTS OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL BUSINESS STRUCTURES IN THE POST-WAR PERIOD

**Kravchenko S.A.,**

Sc.D., professor,

NSC "Institute of Agrarian Economics" NAAS, Kyiv

In the process of research, it is substantiated that for the implementation of the principles of sustainability, integrated structures fulfill the role of ensuring: the organization of the functioning of agricultural production and food production, the employment of the population and the promotion of its material well-being, infrastructural support of the system of life and management in the countryside, the preservation of the village as a living environment and habitat national Ukrainian identity. It is also important to support cooperative forms both in production and in the service of agricultural producers (processing, storage, sale, trade in agricultural products, logistics and other services). The cooperative's stakeholders are households, individual peasant and farm households, in particular family-type, agricultural enterprises of various organizational and legal forms, as well as territorial communities. With the development of cooperation, vertically integrated structures will be formed - cooperative associations (unions) with a pyramidal structure. The development of integration ties between cooperatives and private agro-industrial formations (agricultural firms, agricultural holdings) can be considered a promising direction [1, p. 184-192].

It was established that the strategic goal of the development of agricultural cooperatives is the further formation of the cooperative sector in the agrarian sphere of the economy for effective service of agricultural producers and with their direct participation. One of the directions is the formation of an environment capable of ensuring employment and increasing the income of the working rural population, the development of rural areas based on entrepreneurial initiative and the integration of personal peasant and farm households. For this, it is necessary to expand the subject and object composition of the cooperation and determine the directions of preferential lending, increase the efficiency and competitiveness of agricultural products in the areas of production, processing, procurement, storage and sales, and provide production facilities and material and technical resources. In addition, there is a need to introduce educational programs for the development of agricultural cooperation, and the development of various forms of joint activity of small economic forms.

It was revealed that there are problems with the development of agricultural cooperation in general, especially in the conditions of war and post-war reconstruction of the agrarian economy. In particular, these are: the limited financial capabilities of peasant farms for the creation and formation of the material and technical base of cooperatives. On this basis, state support for the development of cooperation is necessary. The problem of successful development is the lack of centralized collection,

processing and generalization of statistical information on the activities of agricultural cooperatives, specialization, turnover, financial and other results of their activities [2, p. 68-70].

Also, in the research process, it was established that in the future the most common models of agricultural cooperatives will be: specialized cooperatives for the performance of full functions (procurement, processing, marketing, supply, provision of services); a cooperative in rural communities for obtaining services related to the conduct of economic activities by personal peasant farms; multifunctional cooperatives, which will be created at the level of united territorial communities, or at the district level in the form of agricultural trading houses, which can unite all commodity producers and deal with the sale of products and material and technical support and provide informational consultations to their members (clients - owners).

The main principles of the activity of state and public institutions in the direction of ensuring economic growth should be: focus on using primarily own resources, minimizing external borrowing and using them exclusively for the purpose of development, not maintaining current existence, comprehensive support for the development of entrepreneurial activity, guaranteeing and protecting property rights, stability, transparency and simplicity of the tax system, eradication of corruption at all levels and detinization of the economy.

It was revealed that strategic support of entrepreneurship, cooperation and integration on the basis of sustainable development involves reorientation of the currently functioning state policy strategy to directly satisfy the needs of the peasant to implement his entrepreneurial initiatives on his land, guaranteed work with adequate payment and use of social infrastructure services, and to create a favorable business environment for the development of medium and small agrarian entrepreneurship entities, expanding their access to financial resources, entering new markets, increasing the competitiveness and innovation potential of medium and small agrarian entrepreneurship entities, providing the necessary labor resources, support for stimulating young people to start their own affairs in the field of agriculture.

The research substantiates that strategic support of agrarian business entities will contribute to the development of the farming movement, the growth of employment in rural areas and the increase in the volume of high-quality and safe products produced by organized participants of the agrarian market, including taking into account the implementation of land reform in Ukraine. Competitive, innovative, socially responsible entrepreneurship is the key to a stable economy, the stability of society, and its successful development. Sustainable small and medium-sized businesses, which are rapidly developing, help to diversify the economy and increase the welfare of citizens.

It is necessary to take a number of measures for the organizational and economic support of integrated structures, namely: the creation of state and regional programs to encourage the activities of agricultural holding structures to implement programs of socially responsible management; development and implementation of program measures to support the cooperation of small businesses for the formation of sustainable product chains with the potential to create added value; support for the implementation of projects in the field of non-agricultural business and social

entrepreneurship in the countryside; implementation of cooperative projects for the implementation of "green" initiatives for energy supply, household services for the population, production of ecological food; legislative and program consolidation of mechanisms for stimulating the implementation by integrated structures of measures to achieve the Sustainable Development Goals for the period up to 2033; regulatory improvement of the mechanism of forming the institutional capacity of industry associations to ensure the integration of the interests of business entities; implementation of measures to solve the production and marketing problems of small agricultural producers by supporting the creation of a system of consumer cooperation; development of state and regional programs to support the development of cooperation of peasant farms for their integration into the organized agricultural market.

It was found that the institutional and legal support for the development of agricultural cooperatives involves: making changes to institutions (legislative acts) in terms of the division of cooperatives according to functional characteristics, recognizing a mutual fund instead of a statutory one, introducing the share contribution indicator, defining production cooperatives as an organizational and production structure that is being created only by natural persons with mandatory labor participation of members in production activities; activation of regional authorities regarding the development of regional programs for the development of cooperation and development of the infrastructure of the agrarian market; promoting the organization of cooperative financial structures (credit cooperatives, cooperative banks) under the joint responsibility of cooperative members; creation of regional centers of scientific and methodological support for the development of cooperation in higher educational institutions and an advisory network; expansion of training of specialists in universities in the specialties "cooperative economy", "cooperative management", "cooperative law"; lack of sufficient laws for farmers (actual and potential cooperators), responsible specialists is an acute problem of the development of cooperatives.

Thus, in the process of research, it was established that the following are among the priority measures of organizational and economic support for the formation of integrated structures based on the principles of sustainable development of rural areas: creation of institutional conditions of support - encouraging the activities of agricultural holding structures to implement programs for ensuring the sustainable development of rural areas; state institutional and economic support for the development of cooperation in the countryside to strengthen the integration ties of small forms of business; support of cooperative and integration initiatives in the field of non-agricultural business in the countryside to promote the implementation of socio-economic projects; development and implementation of cooperative projects for the implementation of "green" initiatives in the countryside; strengthening the institutional capacity of integrated structures to implement measures in the context of the UN Sustainable Development Goals for the period up to 2033; formation of an effective mechanism of institutionalization of industry associations; implementation of program measures to solve the production and marketing problems of small agricultural producers; support for the development of cooperation of peasant farms to ensure their emergence from the shadows, functioning in the conditions of war and post-war

recovery; development of voluntary associations for representation and protection of interests (simple associations, cluster associations).

#### **References:**

1. Kravchenko S., Malik M., Malik L. (2022). Adaptation of the mechanism of functioning of agricultural business entities to competitive conditions. *Theoretical Foundations in Economics and Management*: collective monograph / Kovalenko V., Lyuty I., Zatonatska T., etc. International Science Group. USA, Boston : Primedia eLaunch, P. 184-192. URL : <http://www.isg-konf.com/theoretical-foundations-in-economics-and-management/>.

2. Kravchenko S. (2023). Activities of business entities of the agrarian sector of the economy in wartime conditions. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій*: збірник праць. Львів: ЛНУП, С. 68-70. URL : <http://www.repository.lnau.edu.ua/ispui/>.

## **TRANSFORMATIVE STRATEGIES FOR FINANCIAL INFRASTRUCTURE ENHANCEMENT**

**Artem Koldovskiy**

PhD in Economics, Associate Professor

Department of Management and tourism

Zhytomyr Economic and Humanitarian Institute of the University “Ukraine”

Zhytomyr, Ukraine;

WSB Merito University

Warsaw, Poland;

Doctor of Science candidate

Sumy State University

Sumy, Ukraine

In the dynamic landscape of global finance, where transactions occur at the speed of light and financial instruments are increasingly complex, the enhancement of financial infrastructure isn't just a luxury but an imperative (Guley, Koldovskiy, 2023). It serves as the bedrock for economic growth, stability, and inclusivity. As financial systems evolve in response to technological advancements, regulatory changes, and shifting consumer behaviors, the strategies employed to fortify their foundations must evolve too. This research aims to explore transformative strategies that are crucial for reinforcing financial infrastructure, recognizing that adaptation and innovation are key in navigating the complexities of modern financial ecosystems.

Through a rigorous analysis of existing financial infrastructure frameworks and innovative initiatives across various sectors, a multitude of transformative strategies emerge. These strategies span technological innovations such as blockchain, artificial intelligence, and digital identity solutions. They promise to revolutionize payment systems, streamline regulatory compliance, and enhance cybersecurity. Additionally, regulatory reforms aimed at fostering innovation, ensuring consumer protection, and maintaining market integrity feature prominently (Guley, Koldovskiy, 2023). Institutional collaborations, capacity-building endeavors, and public-private partnerships also emerge as essential mechanisms for driving systemic change and promoting inclusive access to financial services. The results underscore the potential of these strategies to optimize efficiency, resilience, transparency, and accessibility within financial systems, thereby laying the groundwork for sustainable economic development and financial inclusion.

Delving into the implications of these transformative strategies reveals a complex landscape marked by opportunities and challenges. Technological innovations like blockchain and AI have the potential to disrupt traditional financial intermediation models, empowering individuals and businesses with greater control over their financial activities. However, this raises questions about regulatory oversight, data privacy, and cybersecurity.

The interplay between these strategies and broader socio-economic trends, geopolitical dynamics, and technological disruptions necessitates agile governance frameworks and proactive regulatory responses. Addressing challenges such as cybersecurity risks and regulatory arbitrage requires collaborative efforts and

innovative solutions. Moreover, ensuring that these strategies benefit all stakeholders, including marginalized communities and underserved populations, is crucial for achieving inclusive growth and social cohesion.

Drawing from the analysis, several actionable recommendations emerge for policymakers, financial institutions, regulatory bodies, and other stakeholders. Policymakers are urged to adopt forward-looking regulatory approaches that balance innovation with risk mitigation, fostering experimentation through regulatory sandboxes and pilot programs.

Financial institutions should prioritize digital transformation initiatives, upgrading legacy systems, and investing in cybersecurity to enhance resilience and responsiveness. Regulatory bodies must collaborate across jurisdictions to promote regulatory coherence and combat financial crime. Additionally, investments in financial literacy and inclusion initiatives are essential for empowering individuals and communities to make informed financial decisions and access essential services.

Supplementary suggestions aim to further optimize the efficacy and inclusivity of transformative strategies. Incentivizing private sector participation through tax incentives and grants can stimulate innovation and investment. Promoting cross-border cooperation and information-sharing mechanisms can enhance regulatory efficiency and effectiveness. Leveraging emerging technologies like blockchain and digital identity solutions can streamline regulatory processes and reduce operational costs. Moreover, fostering partnerships between governments, financial institutions, and fintech startups can drive innovation and expand access to financial services, particularly in underserved areas.

Propositions for further research and exploration include investigating novel financing mechanisms such as tokenization and decentralized finance to unlock new sources of capital and liquidity. Assessing the impact of emerging technologies on financial infrastructure resilience and systemic risk management is crucial for informed decision-making. Evaluating alternative regulatory frameworks, such as principles-based regulation and outcome-based supervision, can foster regulatory agility and adaptability in the face of rapid technological change. Comparative studies across diverse contexts can provide valuable insights into the effectiveness of different transformative strategies and inform evidence-based policy formulation.

In conclusion, the imperative of transformative strategies for enhancing financial infrastructure cannot be overstated in an era characterized by unprecedented technological innovation and global interconnectedness. By embracing innovation, collaboration, and adaptive governance, stakeholders can navigate the complexities of modern finance and seize opportunities for sustainable growth and development. While challenges abound, the collective commitment to inclusive and resilient financial systems holds the promise of fostering shared prosperity and advancing societal well-being in the 21st century and beyond.

### **References:**

1. Guley, A., Koldovskyi, A. (2023). Digital Currencies of Central Banks (CBDC): Advantages and Disadvantages. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 7(4), 54-66. DOI: [https://doi.org/10.61093/fmir.7\(4\).54-66.2023](https://doi.org/10.61093/fmir.7(4).54-66.2023)

## ОКРЕМІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ

Герлян Я.С.,

здобувач освіти третього (наукового) рівня  
за спеціальністю 051 «Економіка»,  
Інститут економіки та менеджменту,  
ЗВО «Університет «Україна»

Процеси трансформації в українській економіці вимагають від суб'єктів господарювання використання провідних методів і технологій для зміцнення конкурентних позицій на ринку. У зв'язку з цим виникає необхідність щодо розробки і застосування нових науково обґрунтованих підходів для вирішення найбільш важливих і актуальних проблем. Поширення концепції маркетингу як філософії бізнесу потребує використання підприємствами нових підходів до урахування потреб суспільства та розвитку ринків, що базуються на ефективному маркетинговому механізмі.

В сучасних умовах економічного розвитку управління підприємством науковці все частіше наголошують на необхідності маркетингового менеджменту в системі управління підприємством, формування та функціонування маркетингу, використовуючи при цьому термін «маркетинговий механізм». Тому важливо визначити сутність даного терміну, можливість його використання щодо управлінських функцій на підприємстві.

Механізм маркетингу стосовно підприємництва є ніщо іншим як системою, що об'єднує економічні, організаційні, аналітичні та інші чинники впливу на управління підприємством, розробкою науково обґрунтованої стратегії і тактики маркетингу стосовно задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентних переваг підприємству.

Важливість розробки і впровадження механізму маркетингу для розвитку сучасного бізнесу обумовлена проблемами маркетингу, які викликають необхідність адаптувати товари і послуги до потреб споживачів. Розробка маркетингового механізму для ефективного розвитку бізнесу є важливим способом привернення уваги споживачів до товарів компанії.

У сучасній економічній науці поняття механізму вживається в поєднанні з термінами, що описують природу того чи іншого механізму, а саме з: управлінським, економічним тощо. Відповідно, з економічної точки зору механізм можна розглядати як економічний, управлінський, маркетинговий, фінансовий та ін. Окремі науковці розглядають механізм як систему керуючих пристроїв і об'єктів. Маркетинговий механізм відрізняється тим, що саме маркетинговий підхід, маркетингова орієнтованість дозволяють підприємству вирішувати важливі проблеми, застосовуючи концепцію, принципи, інструменти маркетингу.

Визначаючи зміст поняття «маркетинговий механізм», має бути враховане комплексне розуміння маркетингу як філософії бізнесу, спрямованого на

формування попиту, максимальне задоволення потреб споживачів, освоєння ринків і, як результат, досягнення цілей компанії.

Слід зауважити, що термін «механізм», наразі часто використовуваний в економіці, запозичено з інженерних наук для опису взаємодії економічних, виробничих і соціальних процесів.

Під маркетинговим механізмом управління компанією маємо розуміти створення такої організованої системи взаємодії, яка дозволяє забезпечити досягнення поставлених компанією функціональних цілей, організувати процес таким чином, щоб спрямувати компанію на досягнення ефективного результату в диверсифікації бізнесу. Формування маркетингових механізмів здійснення та контролю діяльності компанії є важливим завданням розвитку будь-якого підприємства за умов диверсифікації його діяльності. Не менш важливим для розвитку бізнесу є необхідність врахування особливостей структури механізму маркетингу та факторів впливу на маркетингову діяльність компанії.

До чинників формування маркетингового механізму розвитку компанії можна віднести наступні:

- постійні зміни умов господарювання
- необхідність прогнозування можливих альтернативних варіантів розвитку ринкової ситуації
- високий ступінь ризику, обумовлений виведенням на ринок нових товарів
- врахування можливостей підприємства і стану зовнішнього середовища
- вибір ринків для реалізації варіантів розвитку

Сукупність форм, методів та інструментів, за допомогою яких менеджери компанії повинні регулювати свою діяльність в умовах диверсифікації бізнесу являють собою маркетинговий механізм розвитку бізнесу. Механізм маркетингу потребує постійного відновлення та налаштування у зв'язку з невизначеністю зовнішнього середовища, його моніторинг, постійний пошук інформації, розвиток системи інформаційного забезпечення маркетингової діяльності компанії. Водночас маркетинговий механізм розвитку бізнес структур тісно пов'язаний з системним підходом щодо використання інструментів маркетингу.

Ефектом від впровадження маркетингового механізму має стати швидке реагування на зміни у відповідних сегментах ринкового середовища, розробка та впровадження маркетингових заходів у сфері маркетингових досліджень і розробок, підготовка ефективних управлінських рішень, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності компанії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Курбацька Л.М. Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. Ефективна економіка № 3, 2013. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3388>
2. Коноваленко А. Взаємодія суб'єктів маркетингового механізму. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Розділ III. Економіка та управління підприємствами. 1, 2020. С. 129-136. URL : <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/15057/1/document.pdf>

3. Коноваленко А.С. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «маркетинговий механізм». Вісник КНУТД № 4 (137), 2019. Серія: Економічні науки. С. 73-82. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14747/1/V137\\_P073-082.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14747/1/V137_P073-082.pdf)

4. Ломовських, Л. О. Необхідність упровадження маркетингового механізму розвитку інновацій на підприємствах [Текст] / Людмила Олександрівна Ломовських // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 3. – С. 52-54. – ISSN 1993-0259.

**ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ****Гуменюк В.І.,**здобувач освіти третього (наукового) рівня  
за спеціальністю 051 «Економіка»,

Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

Дослідження стану української економіки свідчить, що одним з головних чинників, який дозволив витримати тягар війни, є міжнародна фінансова допомога. Іноземні партнери профінансували в 2022-2023 роках дефіцит бюджету в частині невоєнних бюджетних видатків. За словами Міністра фінансів України [1], лише за 2023 рік держава залучила 42,5 млрд. доларів зовнішнього фінансування, в тому числі, 11,6 млрд. доларів з них – це гранти, інше - кредити.

В той же час, важливість державної підтримки власного виробника не викликає сумніву, особливо в умовах, пов'язаних з військовою агресією росії. Без розвитку власного бізнесу будь-які зовнішні запозичення не зможуть забезпечити макрофінансову стабільність України, покращити ринок праці та додатково наповнювати бюджети всіх рівнів. Тому слід проаналізувати сьгоднішні реалії та майбутні перспективи в даному питанні з різних точок зору.

Представники виконавчої та законодавчої гілок влади [2] наголошують на необхідності розробки нових інструментів підтримки бізнесу. В 2023 році державна підтримка малого підприємництва скоротилася, але навіть в умовах війни понад 40 млрд. грн було виділено з бюджету для цього (підтримка програм зі значними інвестиціями – 3 млрд. грн, створення індустріальних парків – 1 млрд. грн, гуманітарне розмінування – 3 млрд. грн.). Крім того, розпочато програми страхування військово-політичних ризиків, а також є певні домовленості з міжнародними партнерами (МІГА, ЄБРР, тощо). Проте, безумовно, ці програми потребують масштабування, щоб можна було говорити про системність, а не поодинокі випадки.

До прикладу, за перший квартал 2024 року 5 800 підприємців отримали кредити за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» на загальну суму 22,8 млрд грн. Від початку дії програми (лютий 2020 року) було видано 84,8 тисяч кредитів на 289,7 млрд гривень, в тому числі, 20% - отримав бізнес, який працює в зоні високого воєнного ризику [2]. Найчастіше кредитуються за програмою підприємства, що працюють у сферах сільського господарства (48 %); оптової та роздрібної торгівлі (25 %) та переробної промисловості (17 %).

Виконавчий директор Фонду розвитку підприємництва [3] підтвердив значимість програми «Доступні кредити 5-7-9%», яка еволюціонує, зокрема, вона охоплює нові сектори. Серед них слід відзначити такі, як переробка відходів та енергетичні послуги. Також в країні була запроваджена нова програма «Доступний факторинг», яка має на меті надати компаніям додаткові фінансові ресурси. Безсумнівно, оперативна комунікація та координація між державними установами, банками та зацікавленими сторонами забезпечить безперебійну роботу програм кредитування та підтримки українського бізнесу.

Перший заступник Голови НБУ акцентує увагу на проблемах макрофінансового стану держави та процесу кредитування [3]. За його твердженням, Україна втримала макрофінансову стабільність, а зростання ВВП за 2024 рік становило майже 6%, що створило передумови для активізації кредитування. В той же час за рахунок зниження облікової ставки відбулось і зниження ставок для бізнесу (за 2023 рік – на 1,5%). Крім того, покращились кредитні метрики багатьох підприємств, а обсяг депозитних сертифікатів наразі складає близько 800 млрд. грн. Таким чином, спостерігається зниження кредитних ставок, підвищення платоспроможності бізнесу, зростання внутрішнього попиту та забезпечення можливостей для експорту. Водночас апогей кредитних втрат через війну країна вже пройшла в 2022 році. На сьогоднішній день Національний банк України напрацював проект механізмів підтримки постраждалого бізнесу (різні механізми реструктуризації).

Окремий фокус має також бути зроблений на зелену економіку, підтримку експорту та внутрішнього товаровиробника, оскільки імпортозаміщення в умовах невизначеності і з точки зору ускладненої логістики є важливими процесом.

Голова Правління АТ «Прозорро.Продажі» відзначає [3], що на основі Прозорро.Продажі започатковано або трансформовано цілу низку ринків – нерухомість, фінанси, ресурси, оренда вагонів, ринок землі. Також Прозорро.Продажі співпрацюють з партнерами для старту факторингової платформи на базі державних закупівель – обсяг ринку оцінюється в 400 млрд. грн щорічно. Такі заходи сприятимуть розбудові ринку факторингу та можуть до 2,5 разів збільшити конкурентність на закупівельних процесах. Це також створює нові можливості для малого та середнього бізнесу, оскільки наявність факторингових інструментів може збільшити базу постачальників в публічних закупівлях на 20 тис. суб'єктів господарювання.

Таким чином, для забезпечення підтримки бізнесу в Україні важливо вирішити всі заплановані заходи та виконати зовнішні зобов'язання. Реалізація перелічених заходів збільшить спроможність України акумулювати внутрішні доходи, дозволить ефективніше кредитувати національний бізнес та сприяти залученню інвестицій в національну економіку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Боязке відновлення економіки: чи заживемо краще у 2024-му//УНІАН: веб-сайт. URL : <https://www.unian.ua/economics/finance/boyazke-vidnovlennya-ekonomiki-chi-zazhivemo-krashche-u-2024-mu-12495630.html> (дата звернення: 25.03.2024 р.).

2. 5 800 підприємців отримали доступні кредити на 23 млрд грн за I квартал 2024 року URL : <https://borgexpert.com/news/5-800-pidpriyemtsiv-otrymaly-dostupni-kredyty-na-23-mlrd-hrn-za-i-kvartal-2024-roku> (дата звернення: 01.04.2024 р.).

3. Доступ до фінансів під час війни: що варто знати бізнесу. URL : <https://eba.com.ua/dostup-do-finansiv-pid-chas-vijny-shho-varto-znaty-biznesu/> (дата звернення: 01.04.2024 р.).

## **ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ РЕГІОНІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**Юлія Дивинська**, старший викладач,  
в.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму  
Житомирського економіко-гуманітарного  
інституту, ЗВО «Університет «Україна»

Розвиток туризму та розваг у регіонах повоєнної України потребує розробки довгострокової стратегії, уряд затвердив стратегію розвитку туризму та розваг на період до 2026 року [2]. Так, на жаль, зараз стратегія потребує перегляду, тому що південно-західні регіони України змінилися після війни і там можна розвивати туризм, але слід вивчати досвід інших країн, котрі змогли відновитися після складних періодів, наприклад Хорватія. Після війни Хорватія розпочала широку піар-кампанію про невідомі раніше туристичні «визначні місця» країни. В результаті країною зацікавилися великі туристичні агентства і почався потік туристів, які принесли значний прибуток бюджету країни. На жаль, більшість європейського населення навіть не підозрюють, що в Україні можна весело та комфортно відпочити, насолоджуватися мальовничими краєвидами та теплим Азовським морем.

Після війни Україна матиме ще багато роботи для відновлення країни. Відповідно до Указу Президента № 266/2022 від 21 квітня 2022 року «Питання Національної ради з питань подолання наслідків війни» побудовано план повоєнного відновлення та розвитку України на найближчі 10 років [3], згідно з які основні проблеми, цілі та завдання туристично-курортної сфери.

При реалізації державної політики у сфері туризму на регіональному рівні необхідно спрямувати зусилля на створення належних умов для розвитку безпечних видів туризму та формування комплексних і ефективних туристичних продуктів, конкурентоспроможності, розширення сфери туристичної інформації.

Для сталого розвитку індустрія туризму потребує співпраці на всіх рівнях. Важливо, щоб місцева влада, представники громадянського суспільства та органи місцевого самоврядування продовжували співпрацювати з міжнародними організаціями та українськими партнерами. Оскільки військові дії тривають, наслідки яких негативно впливають на туристичний сектор і призводять до скорочення існуючих програм, необхідний завчасний моніторинг туристичної інфраструктури та впровадження.

Для досягнення цієї мети необхідно було розробити місцеві та регіональні програми розвитку туризму, які б стали концептуальною основою розвитку післявоєнного туризму. Програма має сприяти подальшому розвитку туристичного сектору шляхом впровадження низки заходів щодо інвентаризації, відновлення, збереження та зміцнення туристичної інфраструктури та покращення туристичної діяльності відповідно до європейської практики, створення умов для розвитку та розширення туристичної діяльності через розвиток різних видів туризм, залучення різних груп соціально незахищених громадян, покращення транспортних послуг, запровадження цифрового

просування як найбільш ефективного виду просування в сучасній дійсності [1].

**Список використаних джерел:**

1. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни / О. Bordun та ін. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. № 62. URL: <https://doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6214> (дата звернення: 03.04.2024).

2. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>

3. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та роз-будова інфраструктури. Сфера туризму і курортів». URL:<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Загородня А. С.,

доктор філософії (PhD), старший викладач кафедри логістики,  
Національний авіаційний університет

Кадрова складова економічної безпеки підприємства є однією з ключових складових цього процесу. Ефективне управління кадрами може визначити успіх або невдачу діяльності підприємства.

Основною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є:

- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- захист технологічного рівня захищеності підприємства;
- захист усіх аспектів підприємницької діяльності в нормативно-правовій сфері;
- забезпечення обов'язкового захисту інформації та комерційної таємниці;
- навчання персоналу з питань збереження конфіденційності підприємницької діяльності;
- побудова системи економічної безпеки для збереження капіталу та майна підприємства;
- захист комерційних інтересів підприємства.

Отже, головною метою економічної безпеки підприємства є досягнення високого рівня конкурентоспроможності та захист всіх аспектів його діяльності включаючи інформацію та комерційну таємницю [2].

Однією з важливих проблем є те, що багато підприємств не виявляють бажання забезпечити своїм працівникам лояльне ставлення. Замість цього, вони максимально «виїжджають» за рахунок свого персоналу і намагаються зменшити витрати до мінімуму. Мало хто приділяє увагу тому, що ефективніше і дешевше підвищити заробітну плату своїм працівникам або надати гнучкий робочий графік для батьків, ніж шукати і наймати нових співробітників і проводити їх навчання. Приватним підприємцям нецікаво вирішувати особисті проблеми свого персоналу, вони вважають, що це поза межами їхньої відповідальності. Кожна людина має свій рівень стресостійкості, і коли вона доходить до певного пункту, то, з психологічної точки зору, починає вилитися свій негатив на тих, хто перебуває поруч. Це рано чи пізно приведе до погіршення робочої атмосфери, погіршення якості роботи і навіть до збитків для підприємства. У деяких випадках це може бути подекуди свідомим бажанням завдати шкоду підприємству. Серед багатьох негативних чинників, що впливають на формування економічної безпеки підприємства, слід виділити недостатній рівень кваліфікації працівників у будь-якому структурному підрозділі підприємства. Ця проблема може виникати як випадково і принести максимальну користь, так і навмисне бажання не працювати краще для динамічного розвитку підприємства.

Існує кілька причин цього явища: по-перше, низький рівень управління персоналом; по-друге, це може бути зв'язано з обмеженими фінансовими

ресурсами або неефективним витратами, що може призвести до несправедливого винагородження праці або неможливості підвищення кваліфікації працівників. Некваліфікований персонал може ненавмисно завдати шкоду підприємству, розголошуючи конфіденційну інформацію або недбало використовуючи обладнання, що призводить до матеріальних втрат.

Необхідно мати на увазі, що плинність персоналу є неминучою, оскільки існує багато факторів, що її обумовлюють. Однак важливо підбирати персонал якісно та обґрунтовано. Один із методів визначення лояльності і зацікавленості співробітника – це випробувальний термін. Випробувальний термін - період, під час якого компанія та кандидат, що отримав/-ла вакантну посаду, мають можливість остаточно визначитися, чи варто продовжувати співпрацю [4].

Випробувальний термін нічим не відрізняється від звичайного робочого процесу, за винятком того, що кожен усвідомлює, чи задоволений співпрацею. Також у цей період діє спрощений щодо відпрацювання процес звільнення. На працівника/працівницю, що проходить випробувальний термін, поширюються ті ж вимоги та гарантії, що і на колег, згідно з посадами, нормами трудового законодавства та внутрішньою документацією компанії. Інформація щодо заробітної плати зазначається у трудовому договорі [4].

Цей підхід дозволяє тримати працівника в напрузі і дає можливість як вам, так і йому оцінити, чи відповідає він посаді. Процес найму персоналу є надзвичайно важливим, вимагає ретельного перегляду документів, рекомендацій і іншої інформації, що свідчить про надійність претендента на посаду.

Контроль з боку адміністративного апарату також є одним із методів забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Він спрямований на перевірку виконання регламентів, приписів, нормативів та інших правил, які прийняті на підприємстві. Ці заходи сприяють формуванню корпоративних та етичних норм серед співробітників, які необхідні для успішної роботи фірми [1].

Кадрова безпека підприємства, як підсистема економічної безпеки, дає змогу підприємству досягати економічного зростання шляхом застосування знань, вмінь, навичок, досвіду, пізнавальних та духовних здібностей своїх співробітників, їх інтелектуального рівня та інших складників, що й забезпечують безпеку підприємства загалом [3].

Отже, кадрова безпека досягається, тільки тоді, коли на підприємстві працюють висококваліфіковані та надійні фахівці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васильчак С. В. Кадрова безпека підприємства — основа економічного розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. № 7. С.23–26.
2. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2012. 305 с.
3. Мехеда Н.Г., Мудь А. Кадрова безпека як підсистема економічної безпеки підприємства. URL: [https://www.rusnauka.com/33\\_DWS\\_2013/Economics/10\\_149832.doc.htm](https://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/10_149832.doc.htm)
4. Що необхідно знати щодо випробувального терміну? URL: <https://www.vonahub.org.ua/shcho-neobkhidno-znaty-shchodo-vyprobuvaln/>

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ І ПІДПРИЄМСТВ

**Кутліна І.Ю.**, кандидат технічних наук,  
доцент кафедри управління та адміністрування,

**Лобода Ю.С.**,  
здобувач освіти третього (наукового) рівня  
за спеціальністю 051 «Економіка»

Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

Конкурентоспроможність компанії являє собою ступінь повного або потенційного задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічними компаніями, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність повноцінно конкурувати з аналогічними компаніями на певному ринку [1].

У сучасному суспільстві компанія конкурує не тільки з аналогами. Економічна теорія довела застосування конкуренції між чітко визначеними товариствами-субститутами. Однак насправді міжнародна конкуренція ще більша. У зв'язку з цим варто згадати класифікацію конкурентів, запропоновану українськими дослідниками [2], згідно з якою на торговому майданчику конкурують не лише компанії-аналоги, а й товарно-родові конкуренти та бажані конкуренти, що слід мати на увазі. Будь-який товар є бажанням споживача, конкурує з його аналогами, але при вивченні можливостей конкурента необхідно вивчати не тільки свій ринок, а й загальний ринок збуту – споживчого чи комерційного.

Деякі вітчизняні дослідники стверджують, що в умовах конкурентного ринку товар набуває статусу конкурента лише в тому випадку, якщо виробник платить за нього більше, ніж за його виробництво [3]. Іншими словами, після такої реалізації конкурентоспроможним є все виробництво, ціна пропозиції якого вища за повну потужність. Однак, якщо попит на такий продукт досить низький, компанія в кінцевому підсумку не зможе запропонувати його в достатній кількості, щоб покрити всі витрати та отримати прибуток. Тому його не слід розглядати як абсолютний показник здатності конкурента забезпечити співвідношення ціни та якості. Хоча, безперечно, наявність певного рівня рентабельності продукції є важливим. Однак, це стосується передусім конкурентоспроможності підприємства, а не конкурентоспроможності продукції.

Помилково думати, що конкуруючий продукт є продуктом найвищої якості, доступним на ринку. Приклади успішної роботи високоякісних торгових марок і брендів як в Україні, так і за кордоном показують, що конкурентоспроможність виникає в результаті взаємодії кількох факторів і її слід розглядати комплексно. Найбільше це проявляється у споживчих товарах, особливо у виробництві харчових виробів. Для більшості компаній цієї категорії перевагою є те, що на ринку одночасно багато виробників, які пропонують продукцію різної якості та ціни, а кожна торгова марка характеризується певним

рівнем попиту та конкуренції. Ці ж принципи застосовуються і на ринках продукції промислового призначення, хоча вони не настільки очевидні через особливості процесу виробництва. Враховуючи вищесказане, конкуренцію в цілому слід розглядати як складну категорію. Таким чином, можна вважати, що конкурентоспроможність є здатністю компанії та її продукції успішно діяти на ринку та постійно домінувати в деяких або всіх аспектах своєї діяльності.

Якщо компанія домінує над компаніями лише в певних аспектах, можна сказати, що вона єдиний конкурент, але якщо вона домінує за всіма показниками, то вона є абсолютним конкурентом.

Конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність продукції визначаються різними факторами. Слід зазначити, що виробництво є одним із факторів, що визначає конкурентоспроможність підприємства. На цьому фоні варто проаналізувати, які чинники впливають на конкурентоспроможність компанії та її продукції. Це дає можливість надалі розвивати більш ефективні методи формування та управління конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від предмета порівняння, а також факторів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Залежно від доходів споживачів певні види товарів становлять конкурентну перевагу:

- середня якість - для користувачів з низьким доходом (капіталом);
- висока якість - для масового споживача з середнім рівнем доходів;
- дуже висока якість (престижні) - для споживачів з високим рівнем доходів.

Конкурентоспроможність об'єкта визначається конкретним ринком або групою користувачів, що визначається певними особливостями стратегічної сегментації ринку. На думку зарубіжних фахівців, конкурентоспроможність компанії визначається багаторівневою ієрархією факторів фактичним аналізом, де верхній рівень – частка ринку – залежить від виробничих можливостей конкурента на досягнутому ринку, другий рівень визначає можливості свого потенційного конкурента, третій і четвертий – управління якістю, п'ятий рівень – застосовує досягнуті економічні результати [1].

Конкурентоспроможність як соціально-економічна категорія є можливістю, спроможністю легально отримати найвищу економічну та соціальну вигоду. Зрозуміло, що конкурентна перевага виступає не як мета, а як засіб для створення певного масового виробництва визначеного товару (продукції), послуг різного характеру.

Загалом, конкурентна перевага компанії — це унікальна перевага, яка відрізняє бізнес цієї компанії від компаній-конкурентів з точки зору ступеня задоволення потреб людей і ефективності виробничих операцій.

Стратегічне управління розглядає найпоширеніші конкурентні можливості з двох аспектів:

1) конкурентоспроможність товару (виробу), тобто його відповідність на певний момент часу вимогам цільових груп споживачів або ринку за основними характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

2) конкурентоспроможність компанії є рівнем її компетентності порівняно з іншими компаніями-конкурентами щодо просування та використання виробничого потенціалу певної групи працівників, а також пов'язаних з нею компонентів: технології, кадрів, менеджменту (особливо стратегічного планування), кваліфікації персоналу, що призводить до показників ефективності, таких як якість виробництва, прибутковість, продуктивність тощо.

Конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана з впровадженням змін, тобто процесом реструктуризації. Але зміни мають і свої особливості. Одноразові заходи можуть підвищити конкурентоспроможність компанії в короткостроковій перспективі, але насправді успішна організація є довгостроковим процесом.

Для формування системи управління конкурентною перевагою компаній в умовах ринкової економіки необхідні: ретельний аналіз існуючих точок зору; критичне осмислення існуючих у світі підходів до конкурентоспроможності.

Стан сучасної економічної науки в цілому, актуальність і невідкладність вирішення поставлених проблем її подальшого розвитку, аналіз ситуації, що склався на підприємствах, вказують на необхідність забезпечення їх конкурентоспроможності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воронюк, Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу [Текст] / Тетяна Анатоліївна Воронюк, Олег Іванович Лучик // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 139–148. – ISSN 2415-8453. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/ujae\\_2019\\_r03\\_a16.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/ujae_2019_r03_a16.pdf)

2. Батченко Л.В., Стариченко Т.В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6721>

3. Горіховський М.В. Методи оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія : Економіка. 2015. Т. 265, Вип. 253. С. 123–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues\\_2015\\_265\\_253\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2015_265_253_23)

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕССЕНДЖЕР-МАРКЕТИНГУ ЯК НОВОГО КАНАЛУ КОМУНІКАЦІЙ

Кучмєєв О.О., доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

Месенджери увірвалися в наше життя, витіснивши e-mail, смс і навіть телефонні дзвінки, тому що написати та отримати відповідь простіше та швидше. Та й з дзвінками є ризик виявитися не вчасно і відвернути людину, а в месенджерах вона зможе відповісти, коли буде зручно.

Месенджер-маркетинг – це альтернатива класичному e-mail-маркетингу. Сам по собі він з'явився ще кілька років тому, але лише з 2017 року став розглядатися як повноцінний канал комунікації між бізнесом та його клієнтами.

Месенджери є інтерактивним каналом, у якому аудиторія звикла не пасивно сприймати контент, а взаємодіяти. Для користувачів месенджерів цілком природно відповідати на запитання, залишати відгуки – до того ж, зазвичай, для цього досить просто натиснути кнопку з потрібною відповіддю. Таким чином, з'являється можливість швидко та точно сегментувати та таргетувати аудиторію. У свою чергу це надає нові можливості для персоналізації контенту. Підписка на оновлення в месенджері відбувається в один клік без необхідності заповнювати форми або навіть вводити адресу електронної пошти. У месенджерах зручно ділитися цінною інформацією, а також цікавими подіями, картинками, фото та відео-контентом, природно лише в тому випадку, якщо контент є якісним та цікавим.

Маркетинг у месенджерах – це досить новий канал комунікації з великим потенціалом, де можна реалізувати багато функцій і вирішити широкий спектр завдань.

Зокрема:

- пряме спілкування з клієнтами, а саме прийом та обробка заявок;
- технічна підтримка та отримання зворотного зв'язку;
- надсилання повідомлень про статус замовлення;
- збір та сегментація бази передплатників;
- кваліфікація лідів (контактів);
- створення автоматизованих сценаріїв взаємодії;
- залучення аудиторії;
- безпосередній продаж;
- виявлення потреб споживачів;
- презентація каталогу товару/послуг;
- запис на послуги та повідомлення;
- запрошення на вебінари;
- підвищення лояльності аудиторії через неформальну комунікацію.

Ще один аргумент на користь месенджер-маркетингу – широкий функціонал та різні формати. Компанії використовують його для спілкування з клієнтами в особистих повідомленнях та групових чатах, заводять публічні канали з корисним контентом для формування ком'юніті та прогріву аудиторії,

створюють чат-ботів та вибудовують воронки продажів, щоб автоматизувати лідогенерацію (надходження контактів потенційних клієнтів).

Все частіше компанії приходять до того, що підключення месенджер-маркетингу до їх загальної маркетингової стратегії стає необхідністю. Головне – правильно його інтегрувати.

Сьогодні, ніші, які впроваджують месенджер-маркетинг є дуже різними. Серед подібних бізнесів – інтернет-магазини, компанії зі сфери готельного та ресторанного бізнесу (HoReCa), івент-агентства, санаторії, hr-фахівці, благодійні організації тощо. Так, можна говорити, що месенджер-маркетинг швидше за все не підійде в тому випадку, якщо цільова аудиторія бізнесу абсолютно не присутня в соціальних мережах, що на сьогоднішній день практично неможливо.

З усього перерахованого вище можна зробити висновок, що на сьогоднішній день месенджер-маркетинг є одним з найбільш перспективних методів не тільки інтернет маркетингу, але й маркетингу традиційного. За допомогою месенджерів бізнес отримує можливість просування та продажу товарів та послуг у більш «нерекламному», а отже, не такому нав'язливому форматі. Крім того, за допомогою месенджерів можна підвищити точність таргетингу рекламних та інформаційних повідомлень і, що не менш важливо підвищити рівень лояльності вже існуючих клієнтів.

## **ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК КЛЮЧ АКТИВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ**

**Матвій Іван,**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
Рівненський державний гуманітарний університет

Війна в Україні завдала значної шкоди реальному сектору економіки. Багато підприємств зруйновано, а інші втратили доступ до ринків, постачальників та робочої сили. Відновлення економіки буде складним та довготривалим завданням, яке потребуватиме комплексного підходу.

У 2023 р. вдалося започаткувати відновлювальний тренд у галузях реального сектора, що стало можливим завдяки попиту на внутрішньому ринку, зокрема на продукцію для потреб ЗСУ та для інфраструктурного відновлення країни, поліпшенню забезпечення електроенергією споживачів, релокації виробництв, лібералізації зовнішньої торгівлі, диверсифікації шляхів експорту українських товарів. Утім, основою розбудови реального сектора досі є його ресурсні та географічні переваги, а не науково-технологічний потенціал.

Подальше відновлення економічної динаміки в умовах війни потребує подолання існуючих проблем та обмежень, масштабування ефективних стратегій та практик підприємств щодо виходу з кризи та пристосування до нових умов діяльності.[1]

Пандемія значно змінила спосіб ведення бізнесу, прискоривши цифрову трансформацію. Підприємства, які швидко адаптувалися до цифрових інструментів маркетингу, зуміли зберегти свою активність та навіть збільшити обсяги продажів у важкий час. Сучасний світ стрімко переходить до цифрової економіки, де онлайн присутність стає ключовим фактором для успіху будь-якого бізнесу. У зв'язку з цим, розуміння та використання цифрового маркетингу стає необхідним для підприємців. Зростання конкуренції в бізнесі вимагає від підприємців постійно шукати нові способи привернення клієнтів та підвищення їхньої лояльності. Цифровий маркетинг надає широкий спектр інструментів для досягнення цих цілей.

Швидкий розвиток технологій та зростання доступності Інтернету створюють нові можливості для підприємств будь-якого розміру впроваджувати цифрові стратегії маркетингу.

Умови ринку вимагають від підприємців ефективного використання обмежених ресурсів, включаючи фінансові та людські ресурси. Цифровий маркетинг дозволяє досягти великих результатів за менші витрати порівняно з традиційними методами маркетингу.

В умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів digital-маркетинг стає вирішальним фактором виживання підприємств, особливо в умовах війни на ринку. Ринок маркетингу серйозно скоротився через нестабільність і невизначеність, проте розвиток цифрового маркетингу зазнає меншого впливу порівняно з традиційними каналами комунікації. У цьому контексті можна стверджувати, що розвиток цифрового маркетингу буде динамічним, особливо

після закінчення війни. Цифрові технології в маркетингу відіграють ключову роль у залученні та збереженні клієнтів, створенні персоналізованого контенту та підвищенні ефективності рекламних кампаній. Основні технології маркетингу майбутнього включають в себе штучний інтелект, машинне навчання, автоматизацію процесів, аналітику даних, великі дані (Big Data) та інші. Ці технології дозволяють підприємствам більш точно аналізувати та розуміти свою цільову аудиторію, забезпечувати персоналізований підхід до клієнтів, оптимізувати процеси реклами, прогнозувати тенденції та адаптуватися до змін на ринку. Таким чином, digital-маркетинг в умовах цифрової трансформації сучасних бізнес-процесів є необхідним і ефективним інструментом, що допомагає підприємствам виживати і процвітати в складних умовах, а його розвиток прогнозується як динамічний та перспективний. [2]

У світі, де цифрова економіка набуває все більшого значення, співпраця між урядами та бізнесом стає ключовим аспектом для створення стійкого, ефективного та справедливого цифрового середовища. Ця співпраця є критичною для того, щоб максимально використовувати переваги цифрової трансформації та одночасно вирішувати нові виклики. [3]

Відновлення реального сектору економіки України потребуватиме комплексного підходу, який включатиме відбудову зруйнованої інфраструктури, модернізацію та реструктуризацію підприємств, розвиток нових галузей економіки, підтримку інновацій та технологічного розвитку, підвищення кваліфікації робочої сили. Тому для відновлення реального сектору економіки важлива ефективна співпраця уряду та бізнесу.

Спільні дослідження та розробки можуть призвести до появи нових технологій та продуктів і розвитку існуючих, що приносять користь як бізнесу, так і суспільству. Ефективна співпраця може допомогти урядам та бізнесу краще використовувати цифрові технології для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на світовому ринку. Спільні зусилля в розширенні доступу до цифрових технологій можуть допомогти забезпечити доступ до цифрових інструментів та послуг для всіх верств населення, що може спричинити створення нових робочих місць, як у традиційних, так і в нових галузях. Спільна робота може допомогти подолати існуючу недовіру між урядами та бізнесом, спростити бюрократичні процедури які ускладнюють та уповільнюють співпрацю та забезпечити кібербезпеку, яка є важливою проблемою, яку необхідно враховувати при співпраці.

Важливо створити механізми для співпраці, такі як спільні комісії, робочі групи та форуми, забезпечити прозорість та підзвітність у співпраці. Чітко визначити спільні цілі та пріоритети, вдосконалити регулювання, щоб воно стимулювало співпрацю та підвищити обізнаність про переваги такої співпраці.

Розвиток громадянського суспільств тісно пов'язаний з рівнем співпраці органів влади з громадськістю щодо управління державними справами. В умовах розвиненого демократичного суспільства держава поступається частиною своїх повноважень у державній та управлінській сферах самоорганізованим та самоврядним структурам.

Свідоме й активне громадянське суспільство вимагає від влади бути соціально підзвітною. Залучення громадськості до підготовки та прийняття владних рішень сприяє прозорості, зрозумілості таких процесів, підвищенню відповідальності посадових осіб. Налагоджена і злагоджена взаємодія державних та місцевих інституцій з громадянами сприяє успішному розвитку країни, гнучкості й швидкості у вирішенні нагальних проблем громади, оперативному реагуванню і попередженню загроз та викликів. [4]

Відновлення реального сектору економіки України буде складним та довготривалим завданням. Однак за умови ефективної державної політики, активізації підприємницької активності та допомоги з боку міжнародних партнерів Україна зможе подолати наслідки війни та побудувати сильну та конкурентоспроможну економіку.

**Список використаних джерел:**

1. НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ СТРАТЕГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ (niss.gov.ua) Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України Аналітична доповідь <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.03>
2. DIGITAL-MАРКЕТИНГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ April 2023 Економіка та суспільство DOI:[10.32782/2524-0072/2023-50-76](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76)
3. DECOUPLING IN THE DIGITAL ERA RISHI GOYAL, DANIEL GARCIA-MACIA MARCH 2021 URL <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2021/03/international-cooperation-and-the-digital-economy-garcia>
4. Лебідь А. Є, Назаров М. С. Інструменти громадської участі в Україні: навчально-методичний посібник / А. Є. Лебідь, М. С. Назаров. – Суми: Вид-во СумДУ, 2020. –73 с. [https://ppst.sumdu.edu.ua/images/pdf/Posibnik\\_instrumenty.pdf](https://ppst.sumdu.edu.ua/images/pdf/Posibnik_instrumenty.pdf)

## **РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ**

**Писаренко М.С.,**

здобувач освіти третього (наукового) рівня  
за спеціальністю 051 «Економіка»

**Науковий керівник: Пшенична М.В.,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та обліку  
Інститут економіки та менеджменту, ЗВО «Університет «Україна»

Реальний сектор української економіки наразі переживає складний період адаптації до нових реалій. Перші тектонічні зміни в парадигмі забезпечення виробничо-господарської діяльності, з якими зіштовхнулися вітчизняні продуценти, були обумовлені поширенням пандемії COVID-19. Безальтернативна необхідність перегляду підходів до організації робочого середовища із застосуванням гібридних форматів роботи (із використанням змішаних чи дистанційних кейсів взаємодії з командою) стала адекватною реакцією суб'єктів господарювання в Україні на безпекові виклики пандемічної доби. Проте повномасштабне вторгнення РФ на територію України та спровоковані цією інтервенцією соціально-економічні кризи (геополітична, фінансова, виробнича, логістична, демографічна, кадрова) – обумовили виокремлення серед новітньої економічної термінології такої категорії як «криза воєнного часу». Даний термін вичерпно характеризує реалії господарювання українського підприємництва та визначає спектр загроз для стабільного функціонування як бізнес-структур в Україні, так і національної економіки в цілому.

Як зазначають вітчизняні дослідники Ватченко Б.С. і Шаранов Р.С., від традиційної економічної кризи кризи воєнного часу відрізняють масштабність і системний характер, швидке поширення по всьому ланцюгу виробництва і розподілу ресурсів, а також критична довготривалість, яка охоплює не лише період воєнних дій, а й значний час повоєнного відновлення та стабілізації ситуації. Ця криза передбачає зовнішнє узгодження дій, зокрема тісну взаємодію продуцентів із державними органами та військовими адміністраціями для координації дій та розподілу ресурсів. Вона також характеризується наявністю фізичної небезпеки для населення й співробітників та обмеженим доступом до інфраструктури, особливо у прифронтових регіонах [1, с. 40].

З огляду на безпосередній вплив наслідків кризи воєнного часу на діяльність суб'єктів підприємництва в реальному секторі економіки, стає цілком очевидною необхідність вживання релевантних заходів антикризового управління їх діяльністю. В цьому контексті ключовим тактичним методом підприємницької боротьби з ризиками глобальної невизначеності є стабілізація кадрової складової.

Зосереджуючи увагу на динаміці ринку праці в Україні, можна виявити декілька ключових тенденцій. З одного боку, активна фаза бойових дій на

території України призвела до масового виїзду населення закордон, що обумовило дефіцит робочої сили. З іншого боку, багато людей втратили роботу через руйнування підприємств або переорієнтацію економіки. В той же час, панічні настрої перших місяців війни щодо перспектив продовження діяльності у роботодавців, вже в травні 2022 року змінилися на зацікавленість у нових кадрах та забезпечили збільшення вакансій на внутрішньому ринку. При цьому найбільша концентрація відкритих вакансій спостерігалася в західних областях України. Варто відзначити, що гендерний склад ринку праці також зазнав змін, і наразі близько 60% шукачів роботи – жінки [2], що пояснюється суттєвою залученістю чоловічої частини населення до складу Збройних Сил України та масштабуванням на рівні держави чисельності підрозділів оборони.

Окреслені зміни в кадровому потенціалі для реального сектору економіки та наявний дефіцит робочої сили висувають нові вимоги до організації господарювання вітчизняних продуцентів. За такого підходу, одним із ефективних та найбільш перспективних заходів антикризового управління виступає реінжиніринг бізнес-процесів.

Так, реінжиніринг бізнес-процесів є поліфункціональним інструментом, що дозволяє компаніям не просто переглянути та оптимізувати свої робочі потоки з метою максимального використання наявних ресурсів, включаючи робочу силу, але й докорінно змінити філософію та алгоритміку дій в рамках операційного циклу. Відтак, реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальне перепроєктування основних бізнес-процесів для досягнення значного підвищення продуктивності, ефективності та якості.

На сьогоднішній день, в умовах глобальної діджитал-революції, основним форматом реінжинірингу є масштабна цифровізація бізнес-процесів, що дозволяє не просто зменшити залежність від людської праці, але й завдяки технологіям штучного інтелекту – автоматизувати повторювані завдання робочих процесів [3]. В свою чергу, вивільнені трудові ресурси в рамках реінжинірингу можуть бути перерозподілені на виконання завдань, що вимагають креативності та унікальних спеціалізованих знань. Такий перерозподіл сприятиме максимізації продуктивності робочої сили, створить фундамент для інноваційного розвитку компаній, а також уможливить професійне навчання кадрового складу відповідно до новітніх вимог прогресивного ринку.

Не менш важливим аспектом реінжинірингу бізнес-процесів в умовах кадрового голоду є розвиток аутсорсингу та стратегічного партнерства вітчизняних суб'єктів господарювання із зовнішніми постачальниками послуг. Зокрема, використання екзогенних можливостей економічної системи дозволяє отримати доступ до спеціалізованих навичок, швидко масштабувати операції та пом'якшити вплив дефіциту робочої сили на критичні бізнес-функції.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів є ефективним інструментом антикризового управління, що передбачає глибоку та всебічну перебудову бізнесу й повне переосмислення стратегічних аспектів його функціонування. В умовах дефіциту робочої сили, реінжиніринг дозволяє не лише мінімізувати брак кадрів шляхом імплементації цифрової архітектури операційних процесів, але й

забезпечити підвищення ефективності використання наявних трудових ресурсів. Відтак, суб'єктам господарювання реального сектору економіки в умовах кризи воєнного часу доцільно переглянути існуючі підходи до корпоративного управління та спрямувати зусилля не на відновлення довоєнної стратегії, а на побудову нової парадигми розвитку, яка відповідає б можливостям і потребам нових реалій господарювання.

**Список використаних джерел:**

1. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ. Економічний простір, (182), 38-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (дата звернення: 25.03.2024).
2. Кузенкова Є. (2024). Ринок праці оживає: у січні зростали зарплати, кількість шукачів і конкуренція. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3234/> (дата звернення: 23.03.2024).
3. Гарькава, В. Ф., Хитрова, О. А., Пшенична, М. В., & Орленко, О. В. (2023). Тренди розвитку менеджменту та бізнес-технологій в умовах формування сучасної української економіки. *Академічні візії*, (16). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/170> (дата звернення: 24.03.2024).

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Ципліцька О.О.,

доктор економічних наук, доцент,  
старший науковий співробітник відділу промислової політики  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Промисловість – технічно найрозвиненіша галузь матеріального виробництва, основа індустріалізації економіки, яка має вирішальний вплив на розвиток продуктивних сил. У структурі надходжень до Державного бюджету частка від промислового сектору сягає близько третини.

Проте українська економіка і промисловість зазнали руйнівного впливу повномасштабного вторгнення РФ: у 2022 році падіння реального ВВП склало 28,8%, а валової доданої вартості добувної і переробної промисловості відповідно 33,2% та 42,2% [1]. Відповідно частка промисловості у ВВП у 2022 р. порівняно з 2021 р. знизилася з 20,4% до 16,7%. За опитуванням Державної служби зайнятості України [2], скорочення кількості зайнятих на промислових підприємствах з 01.01.2022 по 01.11.2023 склало 13%. Водночас, промисловість у воєнний час залишається найбільшим постачальником вакансій в економіці.

Зазначені процеси свідчать про підвищення ступеня невизначеності разом із такими зовнішніми чинниками, як глобальна нестабільність, невідомість термінів завершення війни, неоднозначність перспектив фінансової підтримки з боку зарубіжних партнерів, внутрішня та зовнішня міграція населення, логістичні перешкоди. Загалом можна виокремити чотири рівні невизначеності середовища для стратегічного планування: 1) передбачуване майбутнє; 2) поява альтернативних сценаріїв; 3) широкий діапазон майбутніх подій; 4) справжня неоднозначність [3]. Деякою мірою формування довгострокових планів і відповідних їм цілей щодо відновлення і розвитку промислового сектору за умови 3 і 4 може вважатися безперспективним. Однак стратегічне планування якраз виступає тим інструментом, який дозволить знизити ризики, що випливають з невизначеності внутрішнього і зовнішнього середовища, і покровоно вибудувати цілеспрямовану промислову політику.

В першу чергу, мова йде про бачення майбутнього промислового сектору. У планах відновлення, які розроблені для України зовнішніми партнерами – Світовим банком [4], Центром дослідження економічної політики Великої Британії [5], Європейським Союзом [6], розвиток високотехнологічних галузей, впровадження цифрових і зелених технологій, підтримка малого і середнього бізнесу та стратегічних для української економіки галузей промисловості розглядаються як беззаперечні пріоритети економічного відновлення.

Плани повоєнного відновлення України були представлені на декількох міжнародних конференціях, у т.ч. конференції в Лугано, Швейцарія (URC 2022) 4-5 липня 2022 року; Берлінській конференції, Німеччина, 25 жовтня 2022 року; конференції з відновлення України у Римі, Італія, 26 квітня 2023 року; конференції в Лондоні, Велика Британія (URC 2023), 21-22 червня 2023 року, на

якій фокус був спрямований на озеленення економіки, зелену енергетику та сталі підходи до соціально-економічного розвитку. Проте жоден з цих планів не був затверджений урядом і остаточно схвалений потенційними донорами. Отже, комплексне бачення того, якою має стати промисловість у майбутньому, структурно і технологічно, наразі не сформоване. І це є першочерговим завданням для відновлення української промисловості.

По-друге, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, а також загроз і можливостей має певні методологічні обмеження. Аналіз лише поточного зрізу ситуації в рамках SWOT, орієнтація на зовнішні чинники в методі PESTLE та ринковий аналіз 5-ти сил М. Портера не дозволяють об'єктивно і повноцінно оцінити майбутній стан промисловості. Тож невід'ємною компонентою стратегії промислового розвитку в таких умовах має стати оцінювання і прогнозування ризиків, а також належне управління ними в ході реалізації стратегічного плану.

В Україні проблеми стратегічного планування промислового розвитку у зв'язку з воєнним станом також пов'язуються з недосконалим статистичним забезпеченням – великий масив даних про стан промислового виробництва наразі не публікується: на всеукраїнському рівні – виробництво промислової продукції за видами, на регіональному рівні – від індексів промислової продукції (остання публікація – січень 2022 року) до валового регіонального продукту. Мінливою є кількість робочої сили в розрізі регіонів. Доступна статистична інформація надходить із запізненням, причиною чого є статистичні методології, тож стратегічне планування здійснюється на основі ретроспективних даних. Для зменшення невизначеності та підвищення якості планування доцільно застосувати сценарний підхід (розробити 4-5 можливих сценаріїв), зосередити аналіз на «тригерних» подіях (віхах) та контролювати надходження нової інформації, виокремлюючи дані, яким можна довіряти, і каталогізуючи їх. Доцільно також сформулювати власні економічні «барометри» і відстежувати їх.

По-третє, якісне цілепокладання у стратегічному плануванні вимагає конкретизації цілей і дозволяє прорахувати кроки стратегічного просування уперед, рухаючись від майбутніх цільових індикаторів (коли можна визначити, які і в якому обсязі ресурси будуть потрібні, щоб досягти цілей стратегії. Так само доцільно формулювати цілі не лише від проблем минулого, а й орієнтуючись на майбутні виклики. Доцільною для цього є методика SMART, яка встановлює п'ять критеріїв для якісної постановки цілей – конкретна (specific), вимірювана (measurable), досяжна (attainable), реалістична (realistic), строкова (timely). Вона дозволяє замістити неконкретні цілі на кшталт «підвищення конкурентоспроможності», «забезпечення сталого розвитку» на чіткі наміри, наприклад, «збільшення частки високотехнологічної продукції у валовій доданій вартості промисловості до 10%». Крім того, практика воєнного стратегічного планування в умовах невизначеності рекомендує:

- 1) не приймати виклик, з яким не можна впоратися, натомість обрати проблему та/або виклик, засоби вирішення яких є зрозумілі і доступні;
- 2) визначати не загальні цілі стратегії, а зосередитися на критичних, що змінює орієнтацію стратегій з найкращого можливого результату на надійний результат; а потім вибрати рішення, які дозволять досягти цього результату у



4. Relief, Recovery and Resilient Reconstruction: Supporting Ukraine's Immediate and Medium-Term Economic Needs. Informal approach paper by World Bank Group staff. Ministerial Roundtable for Support to Ukraine at IMF-World Bank Spring Meetings. 2022. 28 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099608405122216371/pdf/IDU08c704e400de7a048930b8330494a329ab3ca.pdf> (дата звернення 25.03.2024)

5. Becker T., Eichengreen B., Gorodnichenko Y., Guriev S., Johnson S., Mylovanov T., Rogoff K., Weder di Mauro B. A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine. CEPR Press. 8 April 2022. URL: <https://cepr.org/system/files/2022-06/BlueprintReconstructionUkraine.pdf> (дата звернення 25.03.2024)

6. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on establishing the Ukrainian Facility / European Commission, COM(2023) 338 final. Brussels, 20.6.2023. URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-06/COM\\_2023\\_338\\_1\\_EN\\_ACT\\_part1\\_v6.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-06/COM_2023_338_1_EN_ACT_part1_v6.pdf) (дата звернення 25.03.2024)

7. Ben-Haim Y. Dealing with Uncertainty in Strategic Decision-making. *Parameters*. 2015. vol 45, no. 3, pp. 63-73. DOI:10.55540/0031-1723.2743

8. Menke M.M. Strategic Planning in an Age of Uncertainty. *Long Range Planning*. 1979. Vol. 12, Issue 4. pp. 27-34. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(79\)90117-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(79)90117-1)

# МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Катерина Шафранова**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та туризму,  
директор Житомирського економіко-гуманітарного  
інституту, ЗВО «Університет «Україна»

Підприємницький сектор є основою функціонування національної економіки. Він відповідає за забезпечення ринку необхідними товарами і послугами, наповнює бюджети різних рівнів доходами у вигляді податкових платежів, забезпечує формування справедливих ринкових відносин у державі [2].

З 24 лютого 2022 року бізнес перебуває у стані перманентної нестабільності, господарюючі суб'єкти були неготові до воєнних подій, про що свідчить фактична відсутність достатніх обсягів резервів. Лише 5% господарюючих суб'єктів мали фінансові резерви, обсяг яких достатній для підтримки активності більше, ніж на рік; значна частка респондентів (29%) не мала зовсім резервного капіталу, що було компенсовано за рахунок скорочень і зниження заробітних плат [2].

В умовах повномасштабного вторгнення змінилися виклики перед українськими підприємствами, які змушені були припинити свою діяльність, перевозити офіси та виробництва з гарячих точок в інші регіони країни та за кордон. У суб'єктів підприємництва значно знизилася кількість замовлень, запаси, випуск продукції [1]. За загальними підрахунками втрати малого та середнього бізнесу склали понад 83 млрд доларів США.

Крім того, була порушена логістика, що також стало непередбачуваним викликом для більшості підприємств і вони були змушені оперативно вибудувувати фактично з нуля нові ланцюги поставок сировини, напівфабрикатів та комплектуючих, а також збутові мережі продукції та товарів.

Разом з тим, протягом року ситуація почала кардинально змінюватись. Підприємства, які утримались, поступово почали адаптуватися до нових умов функціонування. Велика кількість компаній почала поступово повертатися на ринок, що сприяло і поверненню робочих кадрів. Економіка почала поступово оживати. Почала відстежуватися певна позитивна динаміка. Так якщо у 2022 році фактично всі підприємства малого та середнього бізнесу притримувалась стратегії виживання, то вже у 2023 році вони почали складати повноцінні плани розвитку на трирічний період. Також у 2023 році кількість зареєстрованих компаній переважала над кількістю тих, які припиняли свою діяльність.

Активно почав розвиватися за державної підтримки бізнес ветеранів, що сприяє в загальному підвищенню економічного розвитку держави. І аналітики прогнозують, що саме ветеранський бізнес стане вагомим підґрунтям для відновлення вітчизняного малого та середнього бізнесу.

Основними заходами, спрямованими на утримання на ринку, стали такі, як релокація, швидка адаптація продукції та послуг до сучасних потреб споживачів, отримання пільгового кредитування тощо. Менеджмент більшості підприємств

малого та середнього бізнесу самостійно намагається вирішувати свої нагальні потреби виживання, функціонування та майбутнього розвитку.

На сьогодні основними напрямками, які забезпечать відновлення української економіки в перспективі, можна визначити такі, як докладання максимальних зусиль для розширення, а в більшості випадків і пошук абсолютно нових, нетипових до цього, ринків збуту продукції, що стимулюватиме зростання експорту вітчизняної продукції; подальша діджиталізація та забезпечення максимальної прозорості підприємницької діяльності; активізація урядових грантових програм; вироблення дієвих заходів протидії тіньовій економіці. Все це у своїй сукупності сприятиме поступовому відновленні підприємницької діяльності, формуванню адекватного рівня довіри інвесторів до бізнесу, пожвавленні економіки в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану / Куклінова Т. // Вісник Хмельницького національного університету. - №2. – 2023. – С. 172-174.
2. Мурова Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки / Мурова Т.О. // Економіка та суспільство. – Вип. 47. – 2023.

# СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

**Швед В.В.,**

кандидат економічних наук, доцент,

**Омельченко О.В.,**

старший викладач,

Вінницький соціально-економічний інститут, ЗВО «Університет «Україна»

Відбудова країни, зруйнованої війною, є величезним викликом, який вимагає комплексного підходу та значних ресурсів. При чому, чим більше триває війна, тим руйнівними є наслідки через зростаючу віддаленість стратегічних горизонтів планування. Наслідки бойових дій, обстрілів та обмежень воєнного стану не можливо підбити до поки війна не закінчиться або не перейде в тривалу холодну фазу.

Варто відмітити, що державними та місцевими органами влади, а також інститутами громадянського суспільства вживаються певні кроки для систематизації руйнувань та збитків. Зокрема, існує доволі детальна статистика щодо наслідків війни в сферах охорони здоров'я, культури, освіти, фіксуються руйнації та пошкодження житлового фонду, обліковуються площі мінного забруднення тощо. Але цілісної та системної статистики та зведених даних, із зрозумілих причин, у вільному доступі не має.

Зазначені обмеження відповідним чином впливають на вихідні умови для формування стратегічного бачення перспектив повоєнної відбудови.

Порівняємо дві стратегічні концепції щодо відновлення України, хоча відповідних нарбок є набагато більше: розроблену Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) [1] та розроблену Національним інститутом стратегічних досліджень (НІСД) [2].

Європейський інвестиційний банк, що традиційно зосереджений на фінансових транзакціях, ментально стикається з необхідністю розробки стратегій для підтримки України після російського вторгнення. Співпраця з Бостонською консалтинговою групою допомогла розробити початкові стратегії відновлення, враховуючи значне скорочення ВВП України та стан її економіки.

Основні аспекти відновлення, визначені в звіті, включають:

1. Надання негайної допомоги, а саме забезпечення населення продовольством, медикаментами, укриттями та необхідною інфраструктурою, що є критично важливим для підтримки життєздатності країни.

2. Сприяння ключовим галузям економіки, тобто інвестиції мають бути спрямовані в ті сектори, які найбільше сприятимуть відновленню і мають стратегічне значення для довгострокового розвитку. На першому етапі доцільно підтримувати сільське господарство, як ключовий драйвер економіки, в подальшому розширити підтримку на будівельну галузь, інфраструктура та машинобудування.

3. Поглиблення співпраці з ЄС. Саме підготовка до інтеграції із подальшим входженням в Європейський союз має сприяти економічному відновленню, забезпечуючи доступ до ринків, інвестицій та експертизи.

4. Автономія України в процесі відновлення. Міцне лідерство та відповідальність на місцях є ключовими для успішної реалізації відновлювальних проєктів і забезпечення їхньої ефективності та сталості.

5. Координація міжнародної допомоги. Ефективне співробітництво між сотнями організацій, що залучені до допомоги Україні, є критично важливим для оптимізації ресурсів і досягнення синергії у зусиллях з відновлення.

Відзначимо, що ці заходи не тільки спрямовані на термінове вирішення актуальних потреб, але й на підготовку основи для довгострокового відновлення, модернізації економіки та зміцнення суверенітету України. Важливо, щоб ці зусилля були взаємопов'язані, мали чітку цілеспрямованість і підтримувалися на міжнародному рівні для забезпечення ефективного і сталого результату.

В свою чергу, стратегічні шляхи відновлення економіки України, викладені в документі «Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України», включають наступні ключові елементи:

Мету стратегії викладено у вигляді чотирьох основних аспектів:

– подолання наслідків війни. Відновлення зруйнованої інфраструктури та економіки, вирішення гуманітарних проблем, відновлення соціальних послуг.

– сталий розвиток. Закладання основ сталого розвитку, забезпечення екологічної стійкості, впровадження інновацій.

– міцна економіка. Будівництво соціально відповідальної, відкритої, конкурентоспроможної економіки, інтегрованої у європейську та глобальну економічні системи.

– обороноздатність. Зміцнення фінансово-економічного та оборонного потенціалу країни.

Відзначимо, що ці аспекти хоч загалом й збігаються з викладеними у концепції ЄІБ, але разом з тим й охоплюють питання підтримки та посилення обороноздатності через усю багатоманітність заходів.

Принципами на яких має базуватись зазначена стратегія є:

– підтримка збереження соціальної згуртованості. Саме посилення відповідальності суспільства за відбудову та забезпечення соціальної справедливості мають формувати підвалини подальшого інституційного розвитку держави.

– економічна та соціальна збалансованість. Як і в концепції ЄІБ наголошується на важливості залучення широкого кола суб'єктів до відновлення та забезпечення макроекономічної стабільності.

– інтеграція з ЄС. Аналогічна орієнтація на європейські стандарти, підготовка до членства в Європейському Союзі.

Обидві концепції розглядають певні етапи в повоєнній відбудові, які умовно можна назвати: реанімація (включає стабілізацію ситуації, відновлення базової та критичної інфраструктури), відновлення (передбачає поступове відновлення житла, ключових економічних об'єктів, створення умов для зростання зайнятості та економічної активності суб'єктів), модернізація (в перше чергу передбачає системне інвестування у сучасні технології, розвиток нової промисловості, інноваційний галузі та сфери).

Концепція Національного інституту стратегічних досліджень також пропонує створення окремих інституційно-організаційних механізмів, зокрема: Національної ради з відновлення України від наслідків війни, Комітету з економічного відновлення України, Національної корпорації відбудови, реконструкції і розвитку тощо.

Ми вважаємо, що створення зазначених інституцій є суперечливим, оскільки передбачувані для них завдання вже частково дублюють функціонал існуючих державних інституцій.

Також на відміну від концепції ЕІБ, концепція НІСД наголошує на якнайповнішому задіянні українських ресурсів. Нам такий підхід вважається передчасним, в першу чергу, через ресурсну виснаженість економіки, а також важливість залучення «довгих» та дешевих ресурсів (бажано у грантовій формі чи у формі безвідсоткового кредиту) саме на етапах реанімації та відновлення. Це дозволить зекономити за рахунок скорочення витрат обслуговування, більшу включеність закордонних суб'єктів та наявність антикорупційних запобіжників.

Відзначимо, що зазначене у давніх концепціях вже частково реалізується через розроблену Візію Відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій», що формує відповідний план Відновлення України, який спрямований на прискорення стійкого економічного зростання. В рамках плану державою визначено перелік Національних програм для досягнення ключових результатів [3].

За 10 років реалізації зазначених національних програм передбачається реалізувати мінімум 850 проектів, досягти щорічного зростання реального ВВП не менше 7%, залучити фінансування на більше 750 млрд. доларів США, потрапити в ТОП-25 країн за показниками індексу економічної складності та індексу людського капіталу. Також пропонується відповідний перелік національних програм із очікуваним рівнем фінансування та можливим проектним наповненням. Зазначена Візія доступна для всіх бажаючих, але на жаль на відповідному ресурсі відсутня можливість більш детального ознайомлення із конкретними заходами щодо реалізації зазначених проектів. Вважаємо за доцільне продовжити роботу над наповненням ресурсу деталізованою інформацією щодо очікуваних активностей, оскільки наразі ресурс сприймається дещо контроверсійно.

Таким чином, доцільно продовжити роботи над розробкою єдиної стратегії повоєнного відновлення України, залучивши максимум небайдужих інституцій, а також вести більш змістову комунікацію із можливими інвесторами та учасниками відбудови.

#### **Список використаних джерел:**

1. Supporting Ukraine: A Study on potential recovery strategies for Ukraine. URL: <https://media-publications.bcg.com/Supporting-Ukraine-Potential-Recovery-Strategies-Feb-2023.pdf>
2. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>
3. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>

Наково-практичне видання

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ**  
**Всеукраїнського симпозиуму**  
**«РЕАЛЬНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**  
**В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**

Комп'ютерне верстання — *Думанецька С. С.*  
Дизайн обкладинки — *Бабинець Н. А.*

*Друкується в авторській редакції*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 5,3.  
Наклад 50 прим. Зам. № ...

*Видавець і виготовлювач Університет «Україна».*  
*03115, м. Київ, вул. Львівська, 23,*  
*тел./факс (044) 424-40-69, 424-56-26*  
*E-mail: [ukraina.vdk@email.ua](mailto:ukraina.vdk@email.ua)*  
*Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 405 від 06.04.2001.*

