

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНУ “ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ”
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
АСОЦІАЦІЯ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ ПРИАТНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ ІМЕНІ ІВАНА ЧЕРНЯХОВСЬКОГО
АКАДЕМІЯ WSB У М. ДОМБРОВА ГУРНИЧА (ПОЛЬЩА)
TURIBA UNIVERSITY (ЛАТВІЯ)
НАО «КАЗАХСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. АБАЯ»
«TRADE HOUSE UKRAINA» (РИГА, ЛАТВІЯ)
ЄВРОПЕЙСЬКА АСОЦІАЦІЯ З БЕЗПЕКИ
КОНСТАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ «СІДКОН»



XVII МІЖНАРОДНА НАУКОВО – ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«Безпекотворення: питання теорії, практики та правові аспекти»
(Тема року – «Економічна безпека в умовах тривалого воєнного конфлікту»)
17 квітня 2025 р.

Київ -2025

УДК 338.24.021.8

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
ПВНЗ «Європейський університет» (№5 від 26.05.25 року)*

Рецензенти:

Варналій З. С. – доктор економічних наук, професор, професора кафедри фінансів Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка.;

Присяжнюк Ю. І. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних відносин і дипломатичної служби, факультет міжнародних відносин, Львівський національний університет імені Івана Франка.

Економічна безпека підприємництва в умовах затяжної війни

Збірник тез доповідей за матеріалами XVII міжнародної науково-практичної конференції «Безпекотворення: питання теорії, практики та правові аспекти» (Київ, 17 квітня 2025 р./ за ред. Тимошенко О.І., Київ.: Видавництво Європейського університету», 2025. 232 с.

Збірник тез за матеріалами XVII міжнародної науково-практичної конференції «Безпекотворення: питання теорії, практики та правові аспекти». Економічна безпека підприємництва в умовах тривалого воєнного конфлікту, є узагальнюючим результатом дослідження науковців ПВНЗ «Європейський університет», інших освітніх, наукових та практичних установ України. Матеріали збірника тез доповідей комплексно висвітлюють актуальні науково-теоретичні та практичні питання забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах тривалої воєнної агресії, практичне вирішення яких ґрунтується на використанні інноваційних здобутків та формуванні політики створення ефективного механізму її забезпечення.

Матеріали можуть бути використані науковцями, викладачами, аспірантами, докторантами, здобувачами другого (магістерського) та третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, фахівцями-практиками, а також зацікавленими особами з окресленого кола проблем.

ЗМІСТ

	ВІТАЛЬНЕ СЛОВО	7
	Секція 1. Формування нової парадигми безпеки підприємництва в умовах глобальних викликів	
1.1	Бабій В. М., Гудзь Ю. Ф. Антикризове управління як основа безпеки малого бізнесу в умовах воєнного стану	8
1.2	Бережний В. П. Проблеми розвитку науково-виробничих підприємств України та шляхи їх вирішення	11
1.3	Бреус С. В. Виклики повномасштабної війни: ракурс на економічну безпеку держави	13
1.4	Бреус С. В., Дудник О. В. Стратегічні імперативи управління розвитком підприємств агропромислового комплексу України	16
1.5	Бреус С. В., Онищенко С. М. Стратегічні пріоритети розвитку малого та середнього бізнесу в сучасних умовах	19
1.6	Бреус С. В., Чайка А. В. Соціально-гуманітарні стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки системи закладів вищої освіти України	22
1.7	Ванін А. О. Безпечовий вимір HR-політик в IT-секторі України в умовах воєнної агресії	26
1.8	Веклич В. А. Трудова міграція як загроза реалізації концепції економічної безпеки України в умовах війни	29
1.9	Гаврилюк О. В. Глобальні бізнес-ризики 2025 та стратегії їх мінімізації	33
1.10	Денисенко А. А. Управління ризиками інформаційної безпеки, як стратегічний інструмент економічної стійкості підприємств	36
1.11	Denysenko M., Levchenko O., Mazur I. Enterprise strategy in the context of economic security	40
1.14	Ковальов А. В. Диверсифікація і економічна безпека підприємництва в умовах тривалого воєнного конфлікту	43
1.15	Кукса В. М., Чен Н. О. Корпоративна безпека як основа ефективного функціонування бізнесу та життєдіяльності персоналу в умовах військової агресії	45
1.16	Кучина Н. І., Тимошенко Л. В. Безпекотворення як філософія сучасного менеджменту бізнес-процесів	49
1.17	Литвинюк Ю. М., Бреус С. В. Сучасні інформаційні технології у стратегічному управлінні розвитком компаній альтернативної енергетики в умовах воєнного стану	52
1.18	Лоза Я. О. Концепція економічної безпеки аграрного підприємництва України в умовах воєнного конфлікту	55
1.19	Махомет О. А. Вплив затяжної війни на економічну безпеку та інноваційну діяльність IT сектору України	57
1.20	Нємов В.М. Стимулювання розвитку машинобудування в умовах війни	59
1.21	Титаренко А.О. Виклики та загрози розвитку нафтогазової галузі в умовах війни	62
1.22	Mihus I. Fraud Hunters: How Different Countries Fight Financial Crimes	64

Секція 2. Безпека підприємницької діяльності: менеджмент та маркетинг підприємства в умовах воєнного стану		
2.1	Донець О.В. Заходи у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств під час війни	68
2.2	Мікульський Д. М., Власенко В. В., Філяр С. В. Управління маркетингом на конкурентних ринках для забезпечення безпеки бізнесу	70
2.3	Овсієнко В. В. Безпечна комунікація: різниця між фішингом та маркетинговою розсилкою	73
2.4	Овсієнко Н. В. Маркетингові стратегії комунікації безпеки: формування довіри споживачів у кризових умовах	76
2.5	Польова Н. М., Зарудніцький І. П. Комунікаційна політика підприємства в умовах необхідності забезпечення економічної безпеки	78
2.6	Потапов В. Є., Гудзь Ю. Ф. Агрегація на ринку електричної енергії, як чинник підвищення конкурентоспроможності компаній та енергетичної безпеки	81
2.7	Ремига Ю. С. Сталий розвиток транспортного комплексу під час війни: стратегічні пріоритети економічної безпеки та цифрові рішення	83
2.8	Саблук Р. П. До питань управління підприємницькою діяльністю в готельно-ресторанній сфері в умовах воєнного стану	86
2.9	Фрідріхсон М. А., Лиховський Д. О. Ключові напрями підвищення рівня інвестиційно-інноваційної безпеки в Україні	90
2.10	Ханін С. В. Стратегія управління непрямыми збитками в системі ризик-менеджменту	93
2.11	Хільман А., Космідайло І. В. Економічна безпека та прибутковість підприємств у сфері інформаційних технологій та медіа в умовах затяжної війни: концептуальні засади та організаційно-економічний механізм	96
2.12	Чаус Р. І. Штучний інтелект як інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах війни	98
2.13	Щербак В. О., Лапченко О. О., Філяр С. В. Економічна безпека підприємства у контекст конкурентоздатності його персоналу	101
2.14	Якименко Ю. Л. Управління фінансовою безпекою підприємства в умовах війни	104
2.15	Великань Д. В. Формування ринку продажу автомобілів в умовах війни	106
2.16	Дронов М. Р., Бреус С. В. Безпеківі аспекти реалізації будівельних проєктів у контексті правового поля	109
2.17	Біндюкевич І. В., Бучинська О. В. Стійкість українського бізнесу: адаптація, лідерство та психологічна безпека в умовах війни	112
2.18	Кравченко О. М., Абрамян Н. Д. Вплив корпоративної культури на корпоративну безпеку	116
Секція 3. Стратегія та механізми забезпечення фінансової безпеки підприємств, стартапів та банків в умовах війни		
3.1	Бліновський А. Ю., Виклюк М. І. Механізм забезпечення фінансової безпеки суб'єктів аграрної сфери	119
3.2	Бреус С. В., Притула Є. М. Фінансовий лізинг як економічний інструмент забезпечення доступності житла для населення	122
3.3	Дзюбук Д. М.	125

	Стратегії формування системи банківського фінансування сталого розвитку в умовах тривалого воєнного конфлікту	
3.4	Згурський Ю. В. Економічна безпека суб'єктів фінансового забезпечення підприємства в умовах війни	128
3.5	Крикун В. В., Бреус С. В. Інноваційний розвиток лісового господарства України	130
3.6	Городенська С. В., Григорук С. С. Управління соціально-економічною ефективністю діяльності аграрного підприємства: баланс між прибутком та суспільним благом	133
3.7	Іванов Д. І., Григорук С. С. Управління трудовими ресурсами аграрного підприємства: стратегічний імператив сучасності	135
3.8	Мельник Д. В. Фінансова безпека підприємств в умовах воєнного стану: виклики та адаптаційні механізми	138
3.9	Філяр С. В., Прищеп А. С. Трансформація економіки ресурсів як обов'язкове умови стійкого розвитку регіону та економічної безпеки	141
3.10	Рудий М. М., Григорук С. С. Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах глобальних викликів	144
3.11	Скакун В. В., Бобко В. В. Управління прибутком сільськогосподарського підприємства: стратегії максимізації в умовах ринкової нестабільності	146
3.12	Сметанін С. С., Бобко В. В. Управління соціальною та екологічною безпекою аграрного підприємства: інтегрований підхід до сталого розвитку	149
3.13	Тонковид І. А., Гужавіна І. В. Психологія корпоративної безпеки в умовах військової агресії: фінансово-економічний вимір	151
	Секція 4. Цифровізація бізнесу як чинник забезпечення економічної безпеки під час воєнного стану	
4.1	Бреус С. В., Балимов О. С. <i>Актуальності розвитку будівельної сфери в сучасних умовах</i>	155
4.2	Бреус С. В., Сардига А. А. Вплив цифрової трансформації на управління компаніями в Україні: роль відкритих даних	158
4.3	Гіщак О. Р., Бреус С. В. Вплив цифровізації на ефективність аутсорсингових іт-послуг в умовах воєнного стану	161
4.4	Зварич В. В., Шарова С. В. Боргова система України: теоретико-методологічні засади функціонування	164
4.5	Корчевний О. Ф., Андрушкевич Н. В. Маркетингова діяльність в умовах цифрової трансформації	167
4.6	Костін І. Д. Стратегії розвитку цифрово-інноваційних проєктів у процесі повоєнного відновлення	170
4.7	Куць Н. В., Стойка В. О. ERP-рішення як інструмент підтримки економічної стійкості підприємств під час воєнного стану	172
4.8	Куцишин Д. В., Бучинська О. В. Адаптація стратегій інтернет-просування бренду як механізм забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності	175
4.9	Лисенко Б. С., Денисенко А. А. Автоматизація контакт-центрів як засіб забезпечення безперебійного клієнтського	178

	сервісу	
4.10	Майор Р. В. Кібербезпека в умовах військових дій та її роль у зміцненні економічної безпеки підприємства	181
4.11	Маленівський М. С., Бучинська О. В. Роль цифрових маркетингових технологій у зміцненні конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах	183
4.12	Негода Є. А. Вплив цифровізації бізнесу на економічну стійкість в умовах воєнного стану	186
4.13	Павицький З. В., Овсієнко Н. В. Фінансово-інвестиційний менеджмент як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану	189
4.14	Петлін К. В., Майор О. В. Логістичні кластери як інструмент розвитку транспортно-логістичної системи	192
4.15	Сірук О. М., Бреус С. В. Цифровізація бізнесу як чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання у сфері торгівлі під час воєнного стану	195
4.16	Сколюдра Ю. І. Інноваційні підходи в розвитку імпортої діяльності в розрізі національної економіки	198
4.17	Федік О. І., Скляренко О. В. Дослідження можливостей адаптації досвіду цифровізації бізнесу в період пандемії COVID-19 для забезпечення його економічної безпеки під час воєнного стану	200
4.18	Цимбал А. Г., Шарова С. В. ERP-системи як інструмент зміцнення економічної стійкості малого та середнього бізнесу	204
4.19	Черевашко Д. Р. Цифрові комунікації як один з ключових складових стійкості бізнесу: досвід нативної реклами	206
4.20	Шевченко В. В. LOW-CODE платформи як інструмент управління безперервністю цифрового бізнесу в умовах воєнного стану	209
	Секція 5. Впровадження стандартів економічної безпеки ЄС в національні інноваційні екосистеми	
5.1	Делеган Ф. Ю. Напрями масштабування бізнесу в умовах тривалого воєнного конфлікту	212
5.2	Квачук А. В., Калініченко І. О., Діденко І. А., Курчій Б. О. Вплив кар'єрного видобутку щебеню на довкілля	215
5.3	Бреус С. В., Черкасов Є. В. Кластерні об'єднання як платформи впровадження безпекових стратегій ЄС в інноваційну економіку	218
5.4	Гевці О. І., Бреус С. В. Інноваційна програма EU ETS та декарбонізація цементної промисловості: виклики та перспективи для економічної безпеки ЄС	220
5.5	Якобчук А. О. Формування дистрибуційної політики споживчих підприємств в умовах євроінтеграції як чинник економічної безпеки	224
5.6	Ієрусалімов І. О. Заходи забезпечення запобігання проявам корупційних правопорушень у ВНЗ	227
5.7	Стеценко Є. В. Ізраїльська модель страхування економічної діяльності від ризиків тероризму та її придатність для України	230

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

Шановні учасники та гості, дозвольте привітати Вас на щорічній конференції «Безпекотворення: питання теорії, практики та правові аспекти» Тема року – «Економічна безпека підприємництва в умовах затяжної війни». Це вже 17 конференція, що є показником того довгого шляху, яким йде Європейський університет у питаннях безпекотворення.

У роботі конференції беруть участь більше 200 учасників, науково-педагогічні та наукові працівники закладів вищої освіти України й інших країн, які представляють, зокрема: Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, Академію WSB у м. Домброва-Гурніча, TURIBA UNIVERSITY, НАО «КАЗАХСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. АБАЯ, Львівський державний університет внутрішніх справ, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, Національний університет "Острозька академія", Baltic International Academy, Європейська асоціація з безпеки, представники бізнес-структур, зокрема, наші партнери, представники Консалтингової компанії «СІДКОН», TRADE HOUSE UKRAINA, аспіранти, студенти.

Фокусування на питаннях економічної безпеки підприємництва в умовах затяжної війни викликане умовами сьогодення, це основна ланка, до якої ми всі дотичні, так як від цього залежить взагалі наша можливість існування, усі параметри, пов'язані з нашою творчістю, діяльністю, статками, благополуччям. Тому звичайно всі ми переймаємось саме за економічну безпеку підприємництва з урахуванням можливостей її забезпечення, зменшення загроз за даних умов функціонування.

Хочу наголосити, що останнім часом економічній безпеці приділяється багато уваги на рівні органів влади та суб'єктів господарювання. Хочу подякувати всім представникам наукової еліти, які долучилися до конференції у цей надзвичайно складний для нашої країни час та підкреслити важливість і актуальність науково-практичних розробок з економічної безпеки підприємництва в умовах затяжної війни. Саме науково-практичні розробки з питань безпекотворення відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні обороноздатності нашої держави, сприятимуть найшвидшій перемозі України та формуванню безпекового середовища й відповідно забезпеченню економічної безпеки підприємництва в умовах затяжної війни.

*Ректор Європейського університету,
доктор філософських наук, професор, Відмінник освіти України*

О.І. Тимошенко

Секція 1. Формування нової парадигми безпеки підприємництва в умовах глобальних викликів

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА БЕЗПЕКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В. М. Бабій,
аспірант, ПВНЗ «Європейський університет»
Науковий керівник: Ю. Ф. Гудзь,
д.е.н., професор, проректор ПВНЗ «Європейський університет»

В умовах воєнного стану малий бізнес опинився під безпрецедентним тиском зовнішніх і внутрішніх загроз, що істотно ускладнює його функціонування та розвиток. Збройний конфлікт спричиняє руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність фінансових потоків, втрату ринків збуту та дефіцит трудових ресурсів.

Антикризове управління виступає базовим елементом забезпечення безпеки підприємств, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, розробити превентивні заходи та оперативно реагувати на кризові ситуації. У малому бізнесі, де ресурси обмежені, впровадження ефективних антикризових механізмів є критичним для мінімізації ризиків, збереження стабільності та відновлення діяльності в умовах воєнного стану.

Під час війни малі підприємства стикаються з різними типами кризових ситуацій, серед яких основними є фінансова нестабільність, розрив виробничо-логістичних ланцюгів, втрата персоналу та пошкодження матеріальних ресурсів. Додатковими загрозами виступають правова невизначеність, зміна податкового навантаження та зростання фізичних ризиків для власників і працівників бізнесу. Сукупність цих факторів суттєво ускладнює забезпечення стійкості та безпеки малих підприємств.

Умови війни формують для малого бізнесу комплекс загроз економічного, юридичного та фізичного характеру. Економічні ризики проявляються через падіння попиту, інфляцію та нестабільність фінансових потоків, юридичні — через зміну законодавства і посилення регуляторного тиску, а фізичні ризики пов'язані з прямою загрозою руйнування майна, обмеженням доступу до виробничих потужностей та небезпекою для життя працівників. Сукупна дія цих загроз вимагає від малого бізнесу оперативного впровадження заходів антикризового реагування.

Антикризове управління для малого бізнесу базується на поєднанні стратегічного планування, оперативного аналізу ризиків та гнучких управлінських рішень. Серед основних методів виокремлюють розробку антикризових планів, побудову системи раннього попередження, диверсифікацію джерел доходу та формування фінансових резервів. В умовах війни особливо важливими стають адаптивні підходи, що дозволяють

підприємствам швидко змінювати бізнес-моделі, оптимізувати витрати та забезпечувати безперервність ключових процесів[1].

Антикризові заходи безпосередньо впливають на підвищення рівня безпеки малого бізнесу, оскільки сприяють своєчасній ідентифікації загроз, мінімізації їхнього впливу та швидкому відновленню діяльності після кризових подій. Завдяки впровадженню систем антикризового моніторингу підприємства отримують можливість вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що суттєво знижує ризики фінансових втрат і репутаційних збитків.

Крім того, проактивне антикризове управління допомагає створювати внутрішню культуру безпеки, де кожен працівник усвідомлює свою роль у запобіганні кризовим ситуаціям. Формування чітких процедур дій у разі надзвичайних обставин, розподіл відповідальності та забезпечення безперервності критичних бізнес-процесів суттєво підвищують стійкість малого підприємства в умовах невизначеності та воєнного стану.

Комплекс антикризових заходів відобразимо в таблиці №1.

Таблиця 1

Комплекс антикризових заходів для забезпечення безпеки малого бізнесу в умовах війни[2-5].

Елемент системи	Виявлені проблеми	Антикризові заходи	Очікуваний результат
Ідентифікація загроз	Відсутність чіткої системи аналізу ризиків під час війни	Впровадження системи моніторингу загроз та оцінки ризиків	Своєчасне виявлення і попередження кризових ситуацій
Профілактика	Недостатня підготовленість підприємств до кризових подій	Розробка планів безперервності бізнесу, тренінги персоналу	Зменшення вразливості підприємства до зовнішніх загроз
Реагування	Повільна реакція на зміни в середовищі	Створення кризових команд, впровадження процедур швидкого прийняття рішень	Ефективна мінімізація наслідків кризових подій
Відновлення	Труднощі у відновленні бізнес-процесів після кризових ситуацій	Формування стратегій поетапного відновлення діяльності, підтримка з боку державних і громадських організацій	Швидке відновлення і повернення до стабільної роботи
Зв'язок між антикризовим управлінням і безпекою	Обмежене розуміння важливості антикризового управління для безпеки	Інтеграція антикризових стратегій у систему корпоративної безпеки	Підвищення загального рівня стійкості малого бізнесу

Використання цифрових технологій	Вразливість бізнесу через фізичні загрози	Перехід на цифрові платформи для роботи, зберігання даних, електронної комунікації	Підвищення мобільності та захищеності підприємства
----------------------------------	---	--	--

Ця таблиця систематизує ключові елементи системи безпеки малого бізнесу через призму антикризового управління і пропонує конкретні рішення для реальних проблем, що виникають під час війни. Така систематизація підсилює наукову новизну роботи й може стати основою для подальших досліджень або практичних рекомендацій для малого бізнесу.

Таким чином, антикризове управління не тільки підтримує стабільність бізнесу у складних обставинах, а й виступає основою для довгострокового забезпечення економічної та фізичної безпеки підприємства.

Концепція системи безпеки малого бізнесу базується на чотирьох ключових етапах: ідентифікація загроз, профілактика, реагування та відновлення. Ідентифікація загроз передбачає систематичний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть становити небезпеку для діяльності підприємства, зокрема економічні коливання, правові зміни, фізичні ризики або кібератаки.

Профілактика полягає у розробленні та впровадженні заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій. До них належать створення фінансових резервів, диверсифікація постачальників і клієнтів, страхування ризиків та навчання персоналу діям в екстремальних умовах.

Реагування охоплює оперативні дії підприємства у разі настання кризової події: активацію плану безперервності бізнесу, інформування зацікавлених сторін та мінімізацію збитків. Відновлення включає заходи щодо повернення підприємства до нормального функціонування, оцінку завданих збитків та коригування існуючих стратегій безпеки для підвищення стійкості в майбутньому.

Таким чином, ефективна система безпеки малого бізнесу — це комплексна, динамічна структура, що дозволяє не лише протидіяти загрозам, а й розвиватися навіть в умовах нестабільності.

Перспективи подальших досліджень у сфері антикризового управління малого бізнесу полягають у глибшому вивченні ефективних моделей адаптації до умов воєнного стану, а також у розробці інноваційних підходів до зниження ризиків і забезпечення безпеки через цифрові технології та автоматизацію процесів. Впровадження таких моделей на практиці дозволить не лише підвищити стійкість підприємств, але й адаптувати бізнес до швидко змінюваного середовища, створюючи умови для відновлення та розвитку в післякризовий період.

Список використаних джерел

1. Болотнов, Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. No 2 (26). С.171–176.
2. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. No 182. С.38-43.

3. Єніфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С.335–338.
4. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка». 2022. С.52–54.
5. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities Studies. 2023. Випуск 14 (91).

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

В. П. Бережний,
аспірант, ПВНЗ «Європейський університет»,
Заступник голови правління ПрАТ «НВП «Сатурн», м. Київ

За останні роки в Україні припинили існування десятки підприємств, які займались науково-дослідницькою діяльністю [5].

Таблиця 1

Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки, за секторами діяльності за 2021-2023 роки

ЗА СЕКТОРАМИ	2021	2022	2023
Підприємницький	137	109	99
Державний	374	345	329
Вищої освіти	126	113	119
Усього	637	567	547

Як видно з таблиці 1, кількість організацій які здійснюють наукові дослідження і розробки зменшилась з 637 в 2021 році до 547 у 2023 році. Науково-виробничі підприємства приватної форми власності зменшились з 137 в 2021 році до 99 підприємств в 2023 році. Станом на початок 2025 року, 10 підприємств з КВЕД 72. Наукові дослідження та розробки, працюють на території ПрАТ «НВП Сатурн». Серед цих підприємств проводився детальний аналіз проблем які є у науково-виробничих підприємств України.

Важливим ресурсним показником науково-технічного розвитку є чисельність кадрів, зайнятих у сфері досліджень і розробок. Загальна динаміка активності дослідницької діяльності в нашій країні є незадовільною – щороку скорочується кількість спеціалістів, які виконують науково-дослідні роботи (дослідників, техніків та допоміжного персоналу). З 182 484 чоловік у 2010 року до 58 567 чоловік станом на 2023 рік [6]. Скорочення становить більше 300 %. За даними щомісячного опитування підприємств, здійсненого ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій», 43 % промислових підприємств серед основних проблем ведення бізнесу під час війни називають нестачу робочої сили внаслідок призову до ЗСУ або виїзду співробітників [10].

За даними проведеного опитування представників науково-виробничих підприємств м. Києва визначені причини занепаду:

1. Складність залучення фінансування, особливо на ранніх стадіях розробок.
2. Орієнтація бюджетних витрат на закупівлю імпортової продукції.
3. Відсутність державної політики підтримки підприємств які займаються науковою та дослідницькою діяльністю.
4. Високий рівень рейдерства, що перешкоджає створенню та розвитку нових виробництв.
5. Обмеження експорту продукції через митні та податкові бар'єри.
6. Непродумана приватизація, що призводить до перепрофілювання заводів на торговельні центри або житлові комплекси.
7. Мала кількість підготованих фахівців для виконання науково-дослідницької роботи. Масова еміграція кваліфікованих кадрів через низьку оплату праці та війну.

Запропоновані для обговорення шляхи вирішення:

1. Формування внутрішнього ринку. Стимулювання закупівель державою продукції українських виробників.
2. Створення державних фондів для венчурного інвестування в проекти розробок на ранніх стадіях.
3. Створення науково-виробничих кластерів де буде поєднуватися, наукова, дослідницька складова, а також виробництво. Як приклад діяльність науково-виробничих підприємств на території ПрАТ «НВП «Сатурн».
4. Податкові стимули. Зниження податкового навантаження для підприємств які працюють у сфері наукових досліджень.
5. Державні програми підтримки. Цільові інвестиції у програми нових розробок, як пріоритет, проекти, що стосуються оборонного комплексу та енергетики.
6. Захист від рейдерства. Посилення відповідальності за незаконне захоплення підприємств.
7. Програми навчання та реінтеграції кадрів. Проведення навчання менеджменту, обмін досвідом з європейськими партнерами, значне підвищення оплати праці та соціальних гарантій для наукових фахівців.
8. Розвиток експорту. Спрощення митних і податкових умов для експортерів високотехнологічної продукції та продукції подвійного призначення.

Список використаних джерел

- 1 Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022 – December 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P180...>
2. RDNA3 охоплює збитки, заподіяні протягом майже дворічного періоду з моменту повномасштабного вторгнення Росії в Україну з 24 лютого 2022 р. до 31 грудня 2023 р.; протягом цього періоду загальну суму збитків оцінено в 152 млрд дол. США.
3. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS>
4. Юрій Щербак. Уроки «кельтського тигра». *День*. 2006. 31 січ. (№ 12). URL: <https://m.day.kyiv.ua/article/svitovi-dyskusiyi/uroky-keltskoho-tyhra>
5. URL: <https://stat.unido.org/data/table?dataset=cip>

6. URL: <https://stat.unido.org/data/table?dataset=cip>
7. Експорт груп 01-14 за УКТЗЕД.
8. Eurostat, R&D expenditure (as % of GDP). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation/visuali...> ; Статистична інформація Держстату, витрати на виконання наукових досліджень і розробок. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. EU expenditure on R&D reaches €352 billion in 2022. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231201...>
10. Нове щомісячне опитування підприємств. Квітень'24, «Український бізнес під час війни». URL: <http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/ NRES April 2024 FINAL UA ...>
11. Cluster policy. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy_en

ВИКЛИКИ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: РАКУРС НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ

***С. В. Бреус,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
Європейський університет***

В умовах повномасштабної російсько-української війни набули практичного виміру та вийшли за межі суто теоретичного осмислення питання безпеки та пов'язаних з нею категорій. Значним чином це пов'язане з тим, що війна не лише посилює традиційні ризики, а й породжує нові виклики комплексного та системного характеру. У цьому контексті економічна безпека є не лише складовою національної безпеки, а її фундаментом, що забезпечує стійкість держави до зовнішніх та внутрішніх загроз, здатність до функціонування, адаптації та відновлення як у повоєнний період, так і у період післявоєнного відновлення.

На сучасному етапі розвитку економіки України ключовими завданнями на усіх рівнях управління є не лише забезпечення базових умов життєдіяльності у воєнний та повоєнний періоди, а й створення підґрунтя для стійкого розвитку у осяжній перспективі. Й це, своєю чергою, потребує консолідації зусиль державних інституцій, бізнесу та громадянського суспільства на всіх рівнях управління.

Військова агресія росії проти України спричинила катастрофічні соціально-економічні наслідки: масштабні людські втрати, руйнування об'єктів військової, цивільної та критичної інфраструктури, інтенсифікацію міграційних процесів, зниження купівельної спроможності населення, а також суттєві збитки фінансовому й реальному секторам економіки. Серед них – втрата ринків збуту, руйнація активів, переміщення підприємств у безпечніші регіони тощо. Як наслідок, у 2022 році реальний ВВП України скоротився на 28,8%, тоді як у 2023 році спостерігалось зростання на рівні 5–5,5%, що розглядається як початок відновлення, хоча обсяги ВВП залишаються

приблизно на чверть меншими, ніж у 2021 році [1].

Розмір економічних втрат, внаслідок війни, наразі оцінюється на основі Методики, затвердженої спільним наказом Міністерства економіки України та Фонду державного майна від 18.10.2022 №3904/1223 [2], де передбачено визначення реальних збитків підприємств, упущеної вигоди та обсягів необхідних витрат на відновлення зруйнованого чи пошкодженого майна. Станом на січень 2024 року загальна сума збитків, завданих інфраструктурі України, сягнула майже 155 млрд дол. США, з урахуванням наслідків підриву Каховської ГЕС у червні 2023 року. Найбільшої шкоди завдано житловому фонду – пошкоджено та знищено понад 250 тис. об'єктів, у тому числі 222 тис. приватних і понад 27 тис. багатоквартирних будинків. Прямі втрати у цьому секторі становлять 58,9 млрд дол. США, найбільше постраждали Донецька, Київська, Луганська, Харківська, Чернігівська та Херсонська області [3].

Втрати бізнесу оцінюються у 11,4 млрд дол. США. Принаймні 426 великих та середніх компаній, включно з державними підприємствами, зазнали руйнувань або були релоковані, частина з них припинила діяльність через активні бойові дії або підтоплення територій. У сфері освіти майже 3,4 тис. закладів зазнали пошкоджень, а завдані збитки оцінили у 9,7 млрд дол. США, найбільше постраждалими є Харківська, Донецька, Чернігівська, Запорізька та Київська області [4]. Ці процеси сприяють трансформаційним змінам у світогляді суспільства, що охоплює усі верстви населення й актуалізує потребу в переосмисленні безпеки як базового компонента національної стабільності й важливим у цьому контексті є розроблення стратегій збалансованого розвитку регіонів, що сприятиме усуненню територіальних диспропорцій та підвищенню рівня економічної безпеки держави [5–8].

У результаті формується нове бачення безпеки як комунікаційного інструмента, який доносить до міжнародної спільноти не лише факти про Україну, але й підкреслює її роль як незалежного та самостійного суб'єкта глобальної політики. Це, у свою чергу, підвищує відповідальність держави у забезпеченні безпеки перед міжнародним середовищем.

Водночас у межах досліджуваної проблематики доцільним є урахування подвійної природи загроз економічній безпеці держави [5–8]: ці загрози мають як внутрішнє, так і зовнішнє походження, є наслідками збройної агресії, а також глобальних політичних процесів; вони проявляються на всіх рівнях управління і вимагають комплексного реагування, у тому числі через міжнародні механізми підтримки. Яскравим прикладом такої підтримки стала фінансова допомога Україні: у 2023 році її обсяг становив 42,5 млрд дол. США (у 2022 році – 31,1 млрд), 63% надійшли у формі кредитів, переважно на пільгових умовах, що дозволило покрити 71% потреб державного бюджету [1].

З урахуванням процесів, які наразі спостерігаються, (їх нарощування створює передумови для виникнення загроз економічній безпеці держави як основи базисної конструкції національної безпеки), відбуваються докорінні зміни у світогляді та позиціюванні людей, громадян України й усіх

представників цивілізованого суспільства.

Зважаючи на вищевикладене, слід зазначити, що підвищенню рівня економічної безпеки держави [5-8], а відтак, забезпеченню ефективного управління нею сприятиме розроблення програм збалансованого розвитку регіонів й відповідно подолання диспропорцій, що може бути забезпечене у разі: диверсифікації економіки та підвищення рівня розвитку критично важливих секторів (як то: ОПК, енергетика, агросектор, ІТ); реалізація адаптивної державної політики, спрямованої на підтримку соціально незахищених верств населення та стимулювання внутрішнього попиту; реалізації цільових програм відновлення регіонів задля зменшення міжрегіональних диспропорцій; розвитку людського капіталу та забезпечення умов для повернення мігрантів після завершення повномасштабної війни; мобілізації зовнішньої підтримки у формі грантів, пільгових кредитів, програм для соціально відповідального інвестування [9].

Зазначене загалом свідчить про доцільність розроблення адекватних сучасним реаліям заходів та прийняття виважених управлінських рішень, зокрема щодо посилення віддачі від вкладення в людський капітал та управління, як наслідок цього, інвестиціями в умовах післявоєнного відновлення України [10]. Таким чином, повномасштабна війна трансформує контури економічної безпеки, робить її не лише об'єктом стратегічного планування, а й активним інструментом збереження державності та суверенітету. Підвищення її рівня потребує цілісного, міждисциплінарного підходу із залученням держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Самойлюк М., Левченко Є. Економіка України у 2023 році: головне. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/>
2. Стаднік К. Методика оцінки збитків, завданих суб'єктам господарювання у зв'язку зі збройною агресією РФ. URL: <https://smartsolutions.ua/metodika-ocinki-zbitkiv-zavdanih-sub-iekтам-gospodarjuvannja-u-zv-jazku-zi-zbrojnoju-agresiieju-rosijskoi-federaciji/>
3. Петровський Д. Перевалила за \$150 мільярдів: названо суму збитків української інфраструктури через війну. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/viy-na-v-ukrajini-nazvano-novu-suma-zbitkiv-ukrajinskoji-infrastrukturi-12541719.html>
4. Які збитки понесла Україна через вторгнення рф: нові підрахунки KSE. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2361/what-losses-did-ukraine-suffer-due-to-the-russian-invasion-new-estimates-by-kse>
5. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye. Investment management through the prism of the development of financial leasing from the perspective of economic security. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. 1 (17). P. 100–108. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-100>
6. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye. Economic security of the state: investment management taking into account the importance of the development of the rental housing market. *Scientific Center of Innovative Research, Relationship between public administration and business entities management-2023*. Scientific Center of Innovative Research OÜ. Pussi, EE. November 24, 2023. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/652>
7. Denysenko M., Breus S., Panchenko V., Prytula Ye. Investment management in the context of ensuring the economic security of the state as an important aspect of the development of the rental housing market in Ukraine. *Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph* / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. etc.

International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2023. 226 p. P. 39-46.

8. Denysenko, M., Breus, S., Panchenko, V., Prytula, Ye. Innovation as an important component of the development of the rental housing market in Ukraine through the prism of managing the state economic security. Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph / Andrushchak I. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch. 2024. Pp. 145-152. doi: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1

9. Раза А. 10 найкращих програм для інвестування (травень 2025 р.). URL: <https://www.securities.io/uk/%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D1%96-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/>

10. Бреус С. В. Забезпечення економічної безпеки держави: виклики повномасштабної війни Економічна безпека підприємництва в умовах затяжної війни Збірник тез доповідей за матеріалами XVI міжнародної науково-практичної конференції «Безпекотворення: питання теорії, практики та правові аспекти» (Київ, 23 травня 2024 р./ за ред. Тимошенко О.І., Київ.: Видавництво Європейського університету», 2024. 218 с. С. 16-18.

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

**С. В. Бреус,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
Європейський Університет
А. В. Дудник,
аспірант, 073 Менеджмент,
Європейський Університет**

Агропромисловий комплекс України (АПК) відіграє важливу роль в економіці держави, що обумовлює проведення поглиблених досліджень економічного середовища функціонування підприємств АПК, стратегічних імперативів, що визначають напрями та пріоритети управління їх розвитком в сучасних умовах господарювання.

У контексті глобалізаційних процесів, кліматичних змін, цифрової трансформації та повномасштабної війни стратегічне управління розвитком підприємств АПК набуває особливого значення. Ефективність цього управління визначає конкурентоспроможність аграрного сектору та його здатність до сталого розвитку.

Українські підприємства АПК стикаються з низкою викликів, серед яких основними є:

- руйнування логістичних ланцюгів та інфраструктури через воєнні дії;
- зниження інвестиційної привабливості та обмежений доступ до фінансових ресурсів;
- зміни у структурі попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- потребу у переході до екологічно безпечних та ресурсоефективних

технологій;

- цифровізацію виробничих та управлінських процесів.

Водночас, спостерігається тенденція до зростання ролі кооперації, кластеризації, інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості та використання Smart-технологій.

Умови повномасштабної російської агресії проти України справили суттєвий вплив на аграрний сектор, що зумовило підвищену потребу у комплексному оцінюванні його економічного стану, що дає можливість виявити основні проблеми та ризики й визначити стратегічні орієнтири управління та розроблення дієвих стратегій управління розвитком підприємств АПК, спрямованих на посилення його адаптивності та конкурентоспроможності.

Управління розвитком підприємств агропромислового комплексу (АПК) України потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічні імперативи з дієвими управлінськими стратегіями, здатними забезпечити стійке зростання, інноваційність та конкурентоспроможність галузі в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

Стратегічні імперативи, які визначають вектор розвитку підприємств АПК, включають забезпечення продовольчої безпеки, нарощування експортного потенціалу, адаптацію до кліматичних змін, цифровізацію виробничих процесів, зміцнення кадрового потенціалу та інтеграцію в глобальні ланцюги доданої вартості. Основними з них є такі:

- інноваційний розвиток шляхом запровадження технологій точного землеробства, біотехнологій, автоматизації виробництва, ІТ-рішень для управління ресурсами;

- стійкість за рахунок підвищення екологічної та соціальної відповідальності, адаптація до змін клімату, управління ризиками;

- цифровізація управлінських процесів шляхом впровадження агро ERP-систем, аналітичних платформ, дронів, моніторингу врожайності та прогнозування;

- інституційна модернізація через формування ефективної структури управління, розвиток корпоративного управління та залучення кваліфікованого персоналу;

- інтеграція у європейський простір у разі гармонізації стандартів, участі у міжнародних програмах розвитку експортного потенціалу;

- фінансова стійкість шляхом диверсифікації джерел фінансування, співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, державна підтримка.

Ці імперативи вимагають реалізації узгоджених стратегій управління, зокрема: інноваційно-інвестиційної стратегії, яка передбачає впровадження сучасних агротехнологій та стимулювання науково-технічного прогресу; ресурсно-орієнтованої стратегії, спрямованої на ефективне використання земельних, водних і трудових ресурсів; інституційної стратегії, що передбачає удосконалення організаційно-правових форм господарювання; а також стратегії адаптації до ризиків, пов'язаних з воєнними діями, змінами на

світових аграрних ринках і коливанням макроекономічної ситуації.

Реалізація стратегічних імперативів повинна відбуватися шляхом: формування середньо- та довгострокових стратегій розвитку підприємств; розроблення індикаторів оцінки ефективності реалізації стратегічних цілей; інтеграції екологічних критеріїв в систему управління підприємствами; розвитку партнерства з науковими установами, ІТ-компаніями, інвесторами; державної підтримки інноваційних та відновлюваних проєктів у сільському господарстві.

Впровадження інноваційних технологій та модернізація виробничих процесів є важливими для відновлення і зростання, особливо у післявоєнний період [1]. Підкреслення принципів кругової економіки та органічного землеробства може підвищити економічну ефективність та стійкість [1]. Базування на принципах ESG стратегій управління розвитком підприємств агропромислового комплексу є важливим для подолання зміни клімату та забезпечення довгострокового успіху, оскільки ці принципи підвищують конкурентоспроможність та соціальну відповідальність бізнесу [2].

Розроблення стратегічних моделей, що реагують на ринкові зміни та загрози, має вирішальне значення для забезпечення економічної безпеки та конкурентних переваг [3] й урахування при цьому можливостей вирішення низки проблем (як то: руйнування інфраструктури та волатильність ринку), що залишаються значними перешкодами, які потребують постійної уваги та адаптації.

Узгодження стратегічних імперативів із конкретними управлінськими стратегіями дозволяє забезпечити не лише стабілізацію функціонування аграрного сектору, але й його поступову трансформацію в інноваційно орієнтовану, експортно спроможну та соціально відповідальну галузь. Такий підхід формує основу для довгострокового стратегічного розвитку підприємств АПК як ключового сегменту національної економіки.

Стратегії управління розвитком підприємств агропромислового комплексу України спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості як в умовах повоєнного, так і післявоєнного відновлення економіки України й охоплюють інновації, інтеграцію сучасних технологій та дотримання принципів екологічного й соціального управління (ESG) та загалом досягнення цілей сталого розвитку.

Зважаючи на вищезазначене, можна констатувати, що стратегічні імперативи розвитку підприємств агропромислового комплексу України мають ґрунтуватися на гнучкості, інноваційності, цифровій трансформації та екологічній відповідальності. Системне впровадження стратегічного управління дозволить адаптуватися до сучасних викликів [4-7]. та забезпечити стабільне зростання, конкурентоспроможність та інтеграцію агропромислового комплексу України у світові аграрні ринки.

Список використаних джерел

1. Господарик Д., Помилуйко, С. Управління розвитком аграрних підприємств: виклики післявоєнної відбудови та глобалізації. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 360-371. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.360>

2. Лагодієнко О. В. Сталий розвиток агропромислових підприємств України через ESG стратегії. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 17. С. 67-72.
3. Труніна І. М., Латишев К. О., Дідур С. В. Стратегічна модель розвитку підприємств агропромислового комплексу. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. Вип. 9(42). С. 246-251.
4. Бреус С. В., Дудник О. В. Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2431/2351>
5. Breus S., Denysenko M., Dudnyk O. Competitiveness of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine as an important prerequisite for increasing the level of economic development of the state. *Agrosvit*. 2024. № 11. С. 37-42. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3844/3879>
6. Бреус С. В., Дудник О. В. Інновації як важлива складова стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України у контексті відновлення вітчизняної економіки у післявоєнний період. Питання відбудови економіки України (область, місто, ОТГ) в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 09 листопада 2023 р. / Редкол.: О.І. Тимошенко та ін. Київ: Видавництво Європейського університету, 2023. 512 с. С. 103-105.
7. Бреус С. В., Дудник О. В. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу як запорука досягнення цілей сталого розвитку в умовах війни та у період післявоєнного відновлення економіки України. Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 19 лютого 2024 р). Research Europe, 2024. 242 с. С. 12-15.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

С. В. Бреус,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
Європейський Університет,
С. М. Онищенко,
аспірант, 073 Менеджмент,
Європейський Університет

Малий та середній бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні економічного зростання України, вона є особливо відчутною в умовах повномасштабного російського вторгнення. За таких умов стратегія управління бізнес-процесами на підприємствах малого та середнього бізнесу (МСП) у розряд критично важливих щодо забезпечення стійкості та розвитку економіки, зниження рівня безробіття у державі, підвищення платоспроможного попиту тощо.

Останніми роками відбулись зміни у суспільстві, які відобразились й на діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, що загалом виводить на порядок денний питання щодо важливості проведення ретроспективного аналізу й відповідного коригування існуючих стратегій розвитку.

За даними аналізу, проведеного в рамках Ukraine Investment Guide 2024 [4] важливою є диверсифікація напрямів діяльності МСП, особливо в сучасних умовах як реакції на масштабні негативні наслідки повномасштабної війни.

Малі та середні підприємства є важливими елементами соціально-економічної системи та відіграють суттєву роль у забезпеченні економічної стабільності та безпеки бізнесу: вони створюють 70,2% доданої вартості [1-2]; становлять 99,9% від загальної кількості підприємств; забезпечують робочими місцями 81,6% працівників від загальної кількості зайнятих у бізнесі. Незважаючи на їх внесок у розвиток економіки, МСП розміщені переважно у секторах з низькою доданою вартістю – біля 40% від загальної кількості – в оптовій та роздрібній торгівлі [2].

Основними проблемними аспектами для МСП в умовах повномасштабної війни є зменшення доступу до фінансових інструментів та ресурсів, що ускладнює можливість здійснення ефективної господарської діяльності, сприяє виникненню логістичних проблем, наслідком чого є порушення ланцюгів постачання, зниження ефективності управління компаніями, погіршення фінансово-економічних показників та зниження конкурентоспроможності продукції. Крім того, зменшення попиту на продукцію додає невизначеності до економічних перспектив підприємств, які змушені здійснювати пошук нових ринків збуту або модифікувати продукцію внаслідок зміни потреб споживачів, а посилення міграційних процесів та кадрові виклики сприяють зростанню дефіциту кваліфікованої робочої сили.

Від початку війни у 2014 році МСП, як і всі країна, зіткнулися з новими викликами. Це стало спонукальним чинником, наряду з іншим, до бізнесом потреби у адаптації своїх бізнес-процесів до нової реальності. Переважним чином зміни передбачали оптимізацію витрат, покращення логістичних процесів та розвиток нових напрямів діяльності для забезпечення цілісності та збереження стійкості в таких умовах. Пандемія COVID-19 змусила МСП шукати нові способи підтримки діяльності, наслідком чого став значний перехід до цифрових технологій, автоматизації процесів, віддаленої роботи, електронної комерції тощо. Підтримка цифрової трансформації, зокрема завдяки проєкту "Підтримка цифрової трансформації", ініційованого Eurasia Foundation, стала ключовим інструментом підвищення ефективності та адаптивності МСП [5-6]. Впровадження інноваційних методів сприяло збереженню бізнесу у складних умовах.

Війна збільшила ризики для бізнес-процесів, включаючи руйнування інфраструктури, втрату ринків збуту й соціальних криз. За даними Національного інституту стратегічних досліджень, адаптація бізнес-процесів у таких умовах вимагає гнучкості, швидкого впровадження нових технологій та пошуку нових ринків [7].

Малі та середні підприємства вимушені здійснювати швидку адаптацію шляхом зміни бізнес-процесів, основними інструментами при цьому стали цифровізація, гнучке управління та пошук нових ринків збуту задля забезпечення безперебійної роботи бізнесу й функціонування економіки на

рівні, достатньому для задоволення потреб населення, що загалом є вагомим елементом й ознакою стабільності у суспільстві.

Проект підтримки цифрової трансформації, організований Офісом ефективного регулювання, став важливою складовою цієї стратегії (що дозволило МСП ефективно адаптуватися до нових умов [6]) й індикатором підтримки МСП, які створюють значну частину доданої вартості та забезпечують велику кількість робочих місць в Україні.

Використання гнучких методів управління, таких як Agile та Lean, допомагає підвищити ефективність та адаптивність процесів, впровадження цифрових рішень, автоматизація бізнес-процесів, використання хмарних сервісів та платформ електронної комерції дозволяє МСП зберігати конкурентоспроможність та знаходити нові можливості навіть у складних умовах. Аналіз актуального стану підприємництва, проведений Career Hub, свідчить про те, що цифрові рішення, автоматизація бізнес-процесів та використання хмарних сервісів сприяють збереженню конкурентоспроможності МСП [8].

За даними Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD), пошук нових ринків збуту та адаптація продукції до змін потреб споживачів є критичними елементами стратегії виживання для МСП під час повномасштабної війни [10].

Цифрові технології стали важливим інструментом забезпечення безперебійної роботи, автоматизації процесів та покращення комунікації з клієнтами і партнерами. За даними дослідження, проведеного OECD, забезпечення доступу до фінансування та підтримка інноваційних технологій є ключовими чинниками впливу на забезпечення стійкості МСП у період війни [11].

Малі та середні підприємства повинні оперативно реагувати на зміни, інтегрувати нові технології та адаптувати процеси під зовнішні умови. Важливою є також підтримка МСП на державному рівні через фінансові програми, спрощення регуляторних процедур, надання грантової допомоги для впровадження інноваційних технологій. Здійснення державно-приватного партнерства сприятиме прискоренню цифрової трансформації й підвищенню конкурентоспроможності підприємств МСП. Сприяння у впровадженні цифрових рішень дозволить підприємствам підвищити ефективність управління бізнес-процесами.

Загалом слід зазначити, що малий та середній бізнес потребує визначення чітких стратегічних пріоритетів для подолання забезпечення його ефективного функціонування в умовах повномасштабної війни та підвищення рівня його конкурентоспроможності, задля реалізації чого важливого значення набуває здійснення управління бізнес-процесами на основі провадження інновацій та цифрових рішень у всі сфери життєдіяльності МСП.

Список використаних джерел

1. Проект стратегії відновлення сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=454b13bc-3503-4185-b59d->

[b60f6467748c&title=ProektStrategiiVidnovlennia-](https://business.diaa.gov.ua/uploads/8/40469-ukr_business_sustainability_2024.pdf)

[StalogoRozvitkuTaTsifrovoyTransformatsiiMalogoTaSerednogoPidprimnitstvaNaPeriodDo2027-Roku](https://business.diaa.gov.ua/uploads/8/40469-ukr_business_sustainability_2024.pdf)

2. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. URL: https://business.diaa.gov.ua/uploads/8/40469-ukr_business_sustainability_2024.pdf

3. Київська школа економіки долучилась до Міжнародної групи економістів щодо відновлення України – KSE. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/kyiv-school-of-economics-joins-international-group-on-ukraine-recovery>

4. Ukraine Investment Guide 2024. URL: [https://cdn.prod.website-files.com/621f88db25fbf24758792dd8/66673120c02fe81b61d75096_Ukraine%20Investment%20Guide%202024%20\(2\)_compressed.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/621f88db25fbf24758792dd8/66673120c02fe81b61d75096_Ukraine%20Investment%20Guide%202024%20(2)_compressed.pdf)

5. Підтримка цифрової трансформації – Eurasia Foundation. URL: <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-ua/>

6. Проект "Підтримка цифрової трансформації" - Офіс ефективного регулювання. URL: <https://brdo.com.ua/news/150-miljoniv-dolariv-dlya-ukrayiny-startuye-proyekt-pidtrymka-tsyfrovoi-transformatsiyi-dta/>

7. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Березень 2024 року – Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentarij-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-berezen-2024>

8. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні - Career Hub. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stanu/>

9. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи – Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/190/154>

10. Малий і середній бізнес в процесі євроінтеграції: підсумки форсайт-сесії – Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD). URL: <https://www.ebrd.com/documents/comms-and-bis/financial-report-2023-pdf.pdf>

Challenges and Needs of SMEs in War Time – OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en/full-report.html

СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНІ СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

**С. В. Бреус,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський Університет», м. Київ
А. В. Чайка,
аспірант, 051 Економіка,
ПВНЗ «Європейський Університет», м. Київ**

До початку повномасштабної російської агресії проти України забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти (ЗВО) переважним чином асоціювалося з досягненням стабільного функціонування та високої ефективності діяльності у коротко- й середньостроковій перспективі та формуванням передумов для довготривалого розвитку. Ключовими

орієнтирами були: ефективність управління ресурсами, оптимізація внутрішніх процесів, забезпечення адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Внутрішнє ж середовище ЗВО сприймалося як цілісна система, контрольована адміністрацією через управління інформаційними потоками, а персонал здійснював оперативне коригування відповідно до ринкових вимог задля досягнення економічної ефективності та підвищення комерціалізації освітньої діяльності [1, с. 23].

До повномасштабного російського вторгнення в Україну стратегічна позиція ЗВО на ринку освітніх послуг значним чином залежала від динаміки зовнішнього середовища. Система управління ЗВО могла певною мірою впливати на внутрішні процеси, зокрема організацію освітнього процесу, кадрову політику чи управління ресурсами, однак адаптація до змін у зовнішньому середовищі, зокрема щодо економічних коливань, демографічних зрушень, політичної нестабільності чи трансформаційних процесів на ринку праці, залишалася обмеженою. Й це призводило до зниження здатності ЗВО до стабільного функціонування та ускладнювало прогнозування їх розвитку. Відтак, економічна безпека ЗВО значною мірою формувалася під впливом чинників, що не підлягали управлінському контролю на рівні самих закладів вищої освіти [2, с. 17].

Стратегічне планування економічної безпеки системи ЗВО до початку повномасштабної агресії було зосереджене на таких напрямках, як: комерціалізація освітніх програм, цифровізація, дуальна освіта та забезпечення якості послуг. У пріоритеті перебували завдання з формування конкурентної освітньої пропозиції відповідно до платоспроможного попиту, підвищення рентабельності, оптимізації витрат та пошуку альтернативних джерел фінансування. У цьому контексті гуманітарні та соціальні аспекти безпеки залишалися поза фокусом основної стратегічної уваги [3]. Ці чинники та каталізовані ними диспропорції справили суттєвий вплив на економічний розвиток суб'єктів господарювання й держави в цілому та її економічну безпеку (як складову національної безпеки) і сприяють акумулюванню зусиль усіх елементів соціально-економічної системи, спрямованих на досягнення стратегічних результатів з урахуванням та орієнтацією на стратегічні напрями розвитку України [4, с. 87–88].

Повномасштабна війна радикально змінила контекст функціонування системи вищої освіти. Заклади вищої освіти зіштовхнулися з новими масштабними викликами: масовою міграцією студентів та викладачів, руйнацією освітньої інфраструктури, необхідністю адаптації до дистанційного навчання, загрозою безпеці, порушенням академічної мобільності та психологічною дестабілізацією освітнього середовища. У таких умовах стратегія економічної безпеки перестала містити фінансові аспекти й набула ознак гуманітарного характеру. У цьому контексті важливим є дослідження імператив формування стратегії забезпечення економічної безпеки системи з урахуванням його орієнтації на забезпечення економічної безпеки та ефективного управління нею на усіх рівнях задля відновлення зруйнованих

зв'язків між освітою, наукою та виробництвом [5] в умовах післявоєнної відбудови економіки країни.

Ключовими завданнями ЗВО у воєнний період стали: забезпечення соціальної згуртованості, збереження академічного потенціалу, впровадження механізмів психологічної підтримки та активне включення університетів у процеси локальної та національної стабілізації. Функції ЗВО трансформувалися – від виключно освітніх до гуманітарних, соціально інтеграційних та стабілізаційних.

Такі зміни зумовили потребу у переосмисленні системи імперативів економічної безпеки ЗВО. Якщо до того домінували економічні чинники, то наразі вони доповнені соціально-гуманітарними вимогами, як то: формування максимально безпечного та інклюзивного освітнього середовища; підтримка психоемоційної стійкості учасників освітнього процесу; посилення ролі університетів як осередків соціальної згуртованості; створення умов для залучення внутрішньо переміщених осіб до навчання; розширення форматів та інструментів освітньої взаємодії [6, с. 24–27].

В умовах повномасштабної війни системна взаємодія органів державного управління та ЗВО сприяла підвищенню рівня функціональної стійкості системи вищої освіти в цілому у надзвичайно складних умовах. Університети перетворилися на ключові елементи інфраструктури гуманітарної безпеки, що забезпечували соціальну стабільність та можливість формування й розвитку інтелектуального потенціалу нації.

Спрямованість урядової політики на модернізацію освітньої мережі, підвищення її безпеки та адаптацію до реалій війни підтверджує стратегічне значення освіти як важливої компоненти національної безпеки. Особлива увага до організації вступних кампаній, зміни правил прийому та підтримки студентів за кордоном дозволила не лише утримати освітні контингенти, а й забезпечити формування майбутнього кадрового потенціалу країни.

За період з лютого 2022 по січень 2024 року прямі збитки закладів освіти становлять 6,8 млрд дол. США, пошкоджено або зруйновано 380 закладів, ще 3429 пошкоджено (втрати освітніх закладів посіли шосте місце й склали 6,8 млрд дол. США) [7]. Ці дані значним чином корелюють з інформацією про збитки інфраструктурі у результаті дій країни-агресора, як то: сума прямих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та товарним запасам перевищила 157 млрд дол. США (за вартістю заміщення), й свідчать про нарощування загроз економічній безпеці системи ЗВО України [7-8].

У цьому контексті ЗВО все частіше виконують функції й освітніх, й гуманітарних інституцій – стабілізаційних осередків, що зміцнюють соціальну єдність, підтримують адаптивність суспільства та відіграють провідну роль у відновленні держави у повоєнний та післявоєнний період [9, с. 75–76].

В умовах нарощування процесів глобалізації та внутрішніх загроз система вищої освіти має зберегти стійкість, зважаючи на її вагомий вплив на економічну безпеку держави. Стійкість держави не може бути повноцінно

забезпечена без освітньої складової – здатності ЗВО не лише функціонувати в умовах кризи, а й підтримувати ціннісну та інтелектуальну цілісність суспільства [10, с. 167–169].

Зважаючи на вищезазначене, можна констатувати, що стратегія забезпечення економічної безпеки системи ЗВО в умовах повномасштабної війни має бути переосмислена на користь включення гуманітарного виміру, інтеграції нових імперативів та формування парадигми розвитку ЗВО як носіїв соціальної стійкості, інтелектуального опору та рушіїв відновлення України.

Список використаних джерел

1. Маринович В. В. Особливості забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти приватної форми власності в Україні. *Humanities and Social Sciences*. 2019. Т. 35, № VII. С. 20–24. URL: https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/04/hum_vii_213_35.pdf#page=20
2. Захаров О. І., Лаптев М. С. Сутність, зміст та основні складові економічної безпеки закладів вищої освіти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. Т. 63, № 3. С. 9–21. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/422/451>
3. Денисенко М. П., Бреус С. В. Основні підходи до характеристики безпеки як категорії. *Science and Global Studies: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, December 30, 2020) / Financial And Economic Scientific Union*, 2020. Р. 24–27. [Republic P024-027.pdf](#)
4. Парсяк В. Н., Жукова О. Ю. Ключові стратегії забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 83–91. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/500/487>
5. Бреус С. В. Управління економічною безпекою системи вітчизняних закладів вищої освіти: монографія. Київ: КНУТД, 2019. 400 с. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15410/2/UEBSVZVO_mono.pdf
6. Оржель О. та ін. Політика та механізми реалізації соціальної відповідальності університетів України в умовах війни та під час повоєнного відновлення : монографія. Київ, 2023. 128 с. URL: <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-62-9-2023>
7. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html>
8. Breus S., Denysenko M., Chaika A. Economic security of the system of higher education institution through the prism of the development of higher education. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 17. С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.32>
9. Дашиковська О. В., Коломоєць Г. А., Погребняк В. П. Забезпечення стійкості системи вищої освіти України в умовах війни. *Український журнал будівництва та архітектури*. 2024. Т. 6, № 024. С. 70–77. URL: <https://doi.org/10.30838/UJCEA.2312.271224.70.1113>
10. Ситник Г. П. та ін. Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів : монографія / ред.: Д. А. Купрієнко, С. М. Домбровська, Н. М. Корчак. Київ, 2024. 358 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/391/files/221d1a94-527f-475a-9005-2c66fc64f84e.pdf>

БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР HR-ПОЛІТИК В ІТ-СЕКТОРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

А. О. Ванін,
аспірант, ПВНЗ «Європейський університет»

Воєнна агресія проти України спричинила значні виклики для всіх секторів економіки, зокрема для ІТ-індустрії, яка є однією з найбільш динамічних та стратегічно важливих галузей. В умовах війни ключовими аспектами HR-менеджменту в ІТ-компаніях стали забезпечення фізичної безпеки працівників, кібербезпека, гнучкість організаційних процесів і підтримка психологічного стану персоналу.

Метою цієї роботи є аналіз безпекових викликів для HR-політик у сфері інформаційних технологій та розгляд статистичних даних і практичних кейсів адаптації компаній в умовах війни.

Найважливішими викликами безпеки для HR-управління в ІТ-компаніях є:

- фізична безпека працівників. З початком повномасштабної війни багато ІТ-компаній зіткнулися з необхідністю релокації співробітників як у межах України, так і за кордон. Основними проблемами при цьому стали: евакуація персоналу з регіонів активних бойових дій; організація безпечних робочих місць у відносно мирних регіонах; забезпечення безперебійного зв'язку та доступу до ресурсів у разі блекаутів або атак на інфраструктуру. Безпека працівників на робочому місці у мирний час вимагають значних зусиль, впровадження сучасних управлінських методів, технологій та ресурсів. Однак із початком війни діяльність в ІТ-компаній стає значно складнішою навіть у відносно безпечних регіонах, що безпосередньо впливає на управління безпеки працівників як невід'ємний елемент загальної системи управління компанією. Війна створює раптові та непередбачувані загрози, до яких суспільство часто не готове. Робоче середовище перетворюється на потенційно небезпечне, вимагаючи від керівників і персоналу оперативного ухвалення критично важливих рішень, до чого працівники можуть бути не підготовлені. Це нерідко призводить до паніки, хибного сприйняття ситуації або навіть ігнорування реальних загроз. У результаті — неправильна оцінка обставин і помилкові дії, які лише посилюють рівень небезпеки [1]. Окрім фізичної безпеки, важливим аспектом є фінансова допомога, яка включає регулярний перегляд заробітної плати, виплату бонусів та інші матеріальні стимули. Це допомагає працівникам забезпечувати свої сім'ї у складних умовах та знижує рівень фінансового стресу [3]. За даними Національного інституту стратегічних досліджень, незважаючи на виклики повномасштабної війни, сектор ІТ в Україні демонструє ознаки стійкості та продовжує розвиватися, забезпечуючи функціонування ринку та відіграючи важливу роль у розвитку економіки.

- кібербезпека. Воєнний конфлікт супроводжується активізацією кібератак, що вимагає підвищеної уваги до безпеки даних. Загрозами безпеки для HR-управління в IT-компаніях в умовах воєнної агресії можуть бути зломи корпоративних мереж та використання вразливостей у системах віддаленого доступу; дезінформаційні кампанії, що можуть впливати на корпоративну репутацію та внутрішні комунікації; фішингові атаки та витоки даних, спрямовані на отримання доступу до конфіденційної інформації. Варто зауважити те, що фішинг є найпоширенішою формою кіберзлочинності. Використання вкрадених облікових даних є найпоширенішою причиною витоку даних. За статистикою 91% всіх кібератак припадають на фішингові розсилки, а 70 % кібератак використовують комбінації фішингу та злому. Також щодня надсилається 3,4 мільярда спам-повідомлень. Щодня Google блокує близько 100 мільйонів фішингових листів [6]. Фішинг є також розповсюджувачем шкідливого програмного забезпечення. Фішингові атаки можуть завдати значних збитків IT-компаніям та поставити під загрозу безпеку даних. Тому необхідний комплексний кіберзахист в IT, адже нехтування навіть одним принципом відкриває шлях для зловмисників. Компанії мають впроваджувати політики безпеки, навчати персонал, проводити аудити та імітаційні атаки для виявлення вразливостей. Додатковий захист забезпечують багатофакторна автентифікація, контроль доступу та надійне програмне забезпечення. Двофакторна аутентифікація (2FA) є ефективним способом захисту, оскільки змушує зловмисників мати необхідність використовувати більше одного чинника для доступу до системи, таких як пароль та токен або смарт-карту. Контроль доступу дозволяє обмежувати доступ до конфіденційної інформації лише на підставі потреби, забезпечуючи таким чином ще більший рівень захисту. Моніторинг відновлення даних дозволяє виявляти та захищати дані в разі їх втрати чи пошкодження [2].

- психологічна безпека та стрес-менеджмент мають не менш важливе значення для збереження продуктивності працівників, підтримки їхнього емоційного здоров'я та формування стійкості до кризових ситуацій, що особливо актуально в умовах воєнних викликів та нестабільності. Працівники IT-компаній зазнають значного психологічного тиску через постійну загрозу обстрілів, розлуку з сім'ями, економічну нестабільність та невизначеність. Це призводить до емоційного вигорання та зниження продуктивності, проблем з концентрацією уваги через хронічний стрес, підвищеного рівня тривожності, що може впливати на прийняття рішень.

Наступним викликом можна вважати адаптацію HR-політик до умов воєнної агресії. Для ефективного реагування на виклики війни HR-політики мають бути гнучкими та включати такі аспекти як: антикризові плани для евакуації та релокації персоналу, гнучкі графіки роботи та можливість віддаленого працевлаштування, страхові програми для покриття ризиків, пов'язаних із війною. Прикладом такої української компанії є компанія SoftServe. Компанія має окрему «Ветеранську програму», яка включає

спеціальний реонбординг, розширене медичне страхування, роль «бадді» для кращої реінтеграції ветеранів, ветеранську спільноту з регулярними зустрічами та івентами для працівників, виплату зарплати постійно, поки фахівці у війську, фінансову допомогу сім'ям тих колег, які загинули на війні [5]

З метою посилення заходів кібербезпеки та захисту корпоративної інформації HR-служби повинні запровадити:

- політики багатофакторної аутентифікації та обмеження доступу до критичних ресурсів;
- навчальні програми з кібергігієни для всіх співробітників;
- регулярний моніторинг загроз та співпрацю з фахівцями з кібербезпеки;
- проведення імітаційних кібератак (пентестів) для перевірки стійкості системи до загроз;
- впровадження політики швидкого реагування на інциденти безпеки;
- створення внутрішніх каналів для повідомлення про підозрілі активності;
- використання сучасних антивірусних рішень і систем виявлення вторгнень.

Такі заходи дозволять мінімізувати ризики витоку даних і посилити захист корпоративних ресурсів.

Приклад IT-компанії в Україні, яка застосовує подібні заходи –Intellias. Вона мають сертифікати ISO 27001 (стандарт інформаційної безпеки) та постійно інвестує у кібербезпеку [4]

Підтримку ментального здоров'я і психологічну підтримку працівників мають забезпечити HR-відділи через програми психологічної допомоги. Прикладом є компанія SoftServe яка розробила програму ментального здоров'я:

- безкоштовні консультації з психологами – компанія надає доступ до професійних психологів для індивідуальних сесій;
- групові тренінги та воркшопи – регулярні зустрічі з експертами для розвитку навичок емоційної стійкості та подолання стресу;
- гнучкий графік і можливість remote work – щоб зменшити рівень стресу та перевтоми;
- Well-being програми – включають заняття з йоги, медитації та спортивні активності;
- підтримка під час війни – організовані внутрішні ініціативи для допомоги працівникам, які постраждали від війни (юридична, фінансова та психологічна підтримка).

Компанія впровадила програми підтримки ментального здоров'я, забезпечила доступ до психологічних консультацій і впровадила ініціативи щодо зниження стресу серед співробітників. Важливим аспектом стало створення корпоративної культури, орієнтованої на взаємну підтримку та адаптацію до нових умов праці.

Війна суттєво вплинула на HR-менеджмент в IT-компаніях України, вимагаючи перегляду підходів до фізичної, кібернетичної та психологічної безпеки. Для забезпечення стабільної роботи галузі необхідно: запровадити ефективні механізми кризового управління, посилити заходи кібербезпеки, підтримувати психологічний стан співробітників тощо.

Адаптація HR-політик до умов воєнної агресії сприятиме збереженню робочих місць, підвищенню продуктивності та забезпеченню конкурентоспроможності українського IT-сектору у складний період. Досвід українських компаній демонструє, що навіть у кризових умовах можна знайти ефективні рішення для підтримки персоналу та стабільної роботи бізнесу.

Список використаних джерел

1. Міжнародна організація праці. Ensuring safety and health at work in a changing climate: country practices and perspectives [Електронний ресурс] / International Labour Organization. – Budapest: ILO, 2022. – 67 р. – Режим доступу: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_856143.pdf, вільний. – Дата звернення: 31.03.2025.
 2. Фішинг: загроза безпеці в IT та способи захисту [Електронний ресурс] // Digvel. – 2023. – Режим доступу: <https://digvel.com.ua/blog/fishing-zagroza-bezpeczi-v-it-ta-sposobi-zahistu/>, вільний. – Дата звернення: 31.03.2025.
 3. Як HR-команди України адаптуються до викликів війни [Електронний ресурс] // Hurma – 2023. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/yak-hr-komandi-ukrayini-adaptuyutsya-do-viklikiv-vijni/>, вільний. – Дата звернення: 28.03.2025.
 4. Intellias [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії Intellias. – Режим доступу: <https://intellias.com/>, вільний. – Дата звернення: 31.03.2025.
 5. SoftServe [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії SoftServe. – Режим доступу: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>, вільний. – Дата звернення: 1.04.2025.
- The Latest Phishing Statistics (updated May 2023) [Електронний ресурс] // AAG IT Support. – AAG IT Services, 2023. – Режим доступу: <https://aag-it.com/the-latest-phishing-statistics/>, вільний. – Дата звернення: 15.03.2025.

ТРУДОВА МІГРАЦІЯ ЯК ЗАГРОЗА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В. А. Веклич,
аспірант, ПВНЗ «Європейський університет»

Національна економіка являє собою складну систему, що функціонує в межах сформованого інституційного середовища та забезпечує розвиток суспільства шляхом організації товарообміну і регулювання комерційних відносин на макро-, мезо- та мікрорівнях. Її стан значною мірою залежить від впливу зовнішніх факторів та внутрішніх організаційних процесів. Варто зазначити, що міграційні процеси є наслідком як зовнішніх, так і внутрішніх чинників та мають вагомий вплив на економічну безпеку країни та функціонування її господарської системи [1].

Трудова міграція є однією з ключових проблем для економіки України, особливо в умовах військового конфлікту. Масовий відтік кваліфікованої робочої сили послаблює економічний потенціал країни, створюючи загрозу її економічній безпеці.

Стосовно демографічної складової необхідно виділити основні аспекти впливу трудової міграції на економічну безпеку України.

Однією з ключових загроз економічній безпеці, спричинених трудовою міграцією, є втрата людського капіталу. Людський капітал є головним чинником забезпечення розвитку економіки країни, її конкурентоспроможності у глобальному вимірі. Саме він визначає можливості технологічного, економічного, соціального зростання національної економіки. Україна має потужний людський капітал, який вирізняється високим рівнем освіти, креативності, вмотивованості на саморозвиток та актуалізацію своїх навичок, зокрема й цифрових. Внаслідок війни Україна несе прямі та опосередковані втрати людського капіталу [3].

Високий рівень еміграції фахівців з України спричиняє дефіцит кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на конкурентоспроможність національної економіки. Найбільш постраждалими сферами є сільське господарство, автоперевезення, медицина, ІТ, будівництво та освіта.

Відтік фахівців ускладнює відновлення країни після війни, оскільки бракує кадрів для реалізації відбудовчих проєктів. Крім того, значна частина фахівців, які виїхали, інтегруються в економіки інших країн, що зменшує ймовірність їхнього повернення в Україну навіть після стабілізації ситуації. Демографічна ситуація в Україні у 2025 році зазнає стрімких змін як у кількісному, так і в якісному аспектах. Ці тенденції призводять до значного скорочення виробництва, навіть занепаду окремих галузей економіки, чинять суттєвий вплив на соціально-економічну сферу, обороноздатність держави та її міжнародне позиціонування. Водночас вони зумовлюють наслідки, які визначатимуть розвиток країни в середньо- та довгостроковій перспективі.

Ще однією важливою формою впливу трудової міграції на економічну безпеку України є скорочення трудових ресурсів та поглиблення демографічного дисбалансу. Трудова міграція призводить до скорочення активного населення, що створює ризики для системи соціального забезпечення. Відтік працездатного населення підсилює демографічну кризу, знижує рівень народжуваності та підвищує навантаження на пенсійну систему. Особливу загрозу становить відтік молоді та висококваліфікованих фахівців, оскільки це посилює проблему старіння нації та нестачі робочої сили у критичних галузях.

Трудова міграція впливає на податкові надходження та фінансову стабільність України. Міграція робочої сили скорочує кількість офіційно зайнятих осіб, що зменшує податкові надходження до бюджету країни. Це ускладнює фінансування оборонного сектору, соціальних програм та економічних ініціатив, спрямованих на підтримку підприємництва в умовах війни. Крім того, значна частина заробітчан, які працюють за кордоном,

сплачують податки у країнах перебування, що посилює фіскальні втрати для України. Українська економіка та її податкова система функціонують у надзвичайно складних умовах, зумовлених серйозними викликами.

Економіка України та її податкова система нині функціонують у складних умовах, зумовлених серйозними викликами: руйнуванням інфраструктури, виробничих потужностей і промислових об'єктів, що потребує значних фінансових ресурсів для відновлення та звужує економічну базу формування доходів усіх суб'єктів господарювання; безпрецедентним рівнем еміграції трудових ресурсів; вилученням значної кількості працездатного населення для виконання оборонних завдань, що призводить до кризових явищ на ринку праці; труднощами, пов'язаними з адаптацією бізнесу до функціонування в умовах воєнного стану та посилених безпекових ризиків. У цих обставинах держава змушена проводити гнучку податкову політику, маневрує між необхідністю, з одного боку, наповнення бюджету та належного фінансування програм, спрямованих на забезпечення оборони від агресора та підтримку бізнесу, який забезпечує життя країни, та, з іншого боку, ризиком «ефекту Лаффера», тобто зростання масштабів тіньової економіки і втрат бюджетних доходів через підвищення податкового навантаження на бізнес [2].

Крім того, трудова міграція сприяє поглибленню регіональних диспропорцій. Нерівномірний розподіл трудових мігрантів призводить до депопуляції окремих регіонів, особливо сільських місцевостей та малих міст. Це спричиняє економічний занепад таких територій, збільшуючи їхню залежність від державної підтримки. Внаслідок цього спостерігається зниження економічної активності в регіонах, що ускладнює їхній розвиток та створює передумови для подальшого відтоку населення. Широкомасштабна війна росії проти України (з 24 лютого 2022 року) зумовила значні потоки вимушеної міграції населення, значно зросла кількість біженців, внутрішньо переміщених осіб, тимчасово захищених осіб, примусово вивезених тощо. Міграція в межах України відбувається залежно від географії бойових дій. За даними досліджень МОМ кількість офіційно зареєстрованих ВПО стабілізувалась на рівні 3,6 млн. осіб [4].

Запропоновані автором шляхи мінімізації негативних наслідків трудової міграції передбачають комплекс заходів з реалізації концепції економічної безпеки України в умовах війни.

Створення сприятливих умов для працевлаштування в Україні потребує впровадження системних змін, спрямованих на підвищення рівня зайнятості населення, покращення умов праці та забезпечення конкурентоспроможності національного ринку праці. Основними напрямками цієї політики є: запровадження податкових пільг для бізнесу, що наймає українських фахівців; підтримка малого та середнього підприємництва; державні програми з розвитку виробничих секторів економіки; створення нових робочих місць через залучення іноземних інвесторів та розвиток експортно-орієнтованого виробництва.

Механізм залучення українських мігрантів до економічної діяльності в Україні має на увазі створення сприятливих умов для їхнього повернення: розвиток механізмів «циркуляційної міграції» (тобто тимчасової, зворотної, обертової, кругової); програми підтримки повернення мігрантів через створення робочих місць та вигідні умови кредитування для підприємців; забезпечення доступу до професійної перепідготовки та сприяння використанню їхнього набутого за кордоном досвіду для економічного зростання країни. Світовий досвід довів, що з прибуттям іноземців пов'язані надходження нових знань, інноваційних технологій та інвестицій, посилення інтеграції в економічні процеси, зниження витрат, оскільки іммігранти є найгнучкішим елементом робочої сили у ставленні до умов, режиму та оплати праці [5].

Підвищення рівня оплати праці та покращення умов праці передбачає гармонізацію рівня заробітних плат із європейськими стандартами; покращення соціального захисту працівників, удосконалення системи колективних договорів та гарантування справедливих умов праці.

Інвестування у сферу освіти та професійної підготовки передбачає розроблення програм підвищення кваліфікації для адаптації до змін на ринку праці при співпраці із бізнесом, які відповідають реальним потребам ринку праці; впровадження дуальної освіти для кращої інтеграції молоді в економіку.

Трудова міграція є серйозним викликом для економічної безпеки України, особливо в умовах війни. Для зменшення негативного впливу необхідно проводити комплексну політику, спрямовану на збереження та розвиток людського капіталу. Впровадження ефективних механізмів стимулювання економічної активності українських громадян стане ключовим фактором забезпечення стабільності та відновлення країни у післявоєнний період. Важливим є не лише запобігання відтоку трудових ресурсів, а й розробка стратегій для ефективної реінтеграції мігрантів у національну економіку, що сприятиме довгостроковому розвитку України.

Список використаних джерел

1. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М., Рудніченко М. М. Міграційні процеси в системі національної економіки та їх вплив на економічну безпеку держави // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 180–187.
2. Горин В. П., Була П. В., Черноус В. С. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання // Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 18. С. 23–31.
3. Залознова Ю. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки // Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>.
4. Джаман В., Джаман Я. Географія міжрегіональних міграцій населення України в умовах війни // Науковий вісник Чернівецького університету: Географія. 2023. Вип. 842. С. 83–94. URL: <https://doi.org/10.31861/geo.2023.842.83-94>.
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Механізми залучення кваліфікованих мігрантів: міжнародний досвід та українська практика. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/mekhanizmy-zaluchennya-kvalifikovanykh-mihrantiv-mizhnarodnyy-dosvid-ta>.

ГЛОБАЛЬНІ БІЗНЕС-РИЗИКИ 2025 ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

О. В. Гаврилюк,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет»
м. Київ, Україна

Світовий економічний та політичний ландшафт наразі перебуває у стані турбулентності та тривожних очікувань, до чинних глобальних загроз додалася флуктуативна політика президента США Д.Трампа.

До завдань виступу віднесено:

- ідентифікацію головних глобальних ризиків, які детермінуватимуть практично усі сфери життєдіяльності суспільства найближчим часом;
- окреслення їх гіпотетичних наслідків;
- аргументація посилення значущості ядерного чинника, небезпеки трампізму, агресії Росії;
- формулювання рекомендацій та вжиття інструментів щодо мінімізації глобальних загроз.

В останньому Барометрі ризиків Allianz [1] в якості головного глобального бізнес-ризик у 2025 р. ранжовано кіберінциденти (кіберзлочинність, збої в роботі ІТ-мережі та послуг, встановлення зловмисного програмного забезпечення – програми-вимагачі, крадіжка та витоки даних) – четвертий рік поспіль, коли в переліку топ-ризиків кіберінциденти займають перше місце. Eversteam ранжувала його на третій сходинці [2]. Десять років тому цей фактор посідав лише 8-ме місце у світі. У 2025 році їх віднесено до найвищих ризиків для Європи, Північної та Південної Америки, Африки та Близького Сходу – загалом для 20 країн: Аргентина, Австралія, Бельгія, Бразилія, Колумбія, Франція, Німеччина, Індія, Італія, Кенія, Маврикій, Марокко, Нігерія, Філіппіни, Португалія, ПАР, Швейцарія, Уганда, Великобританія і США. Як видно, азійський регіон поки що слабо долучився до ризикових у даному контексті. Це також складає найвищий ризик для 8 галузей, таких як авіація, хімічна промисловість, сфера розваг, фінансові послуги, ЗМІ, професійні послуги. Кібер також вважається найвищим ризиком для великих, середніх і дрібних компаній. Негативні наслідки кібератак полягають у:

- виведенні з ладу критично важливих систем держави та бізнесу (веб-сайти, електронні державні сервіси для громадян та бізнесу, інтернет-магазини, акаунти ключових менеджерів тощо)
- втрата особистої, корпоративної та конфіденційної інформації
- крадіжки персональних та фінансових даних, що призводить до виведення коштів
- шкоді діловій репутації компанії та втрата клієнтів як наслідок;
- матеріальним витратам на ліквідацію наслідків кіберінцидентів тощо.

З метою уникнення цих наслідків слід усунути багато можливостей для кіберзлочинців і вжити наступні заходи:

- встановлення найновіших систем кібербезпеки та контролю трафіку даних, використання лише ліцензійного програмного забезпечення та своєчасне його оновлення;
- регулярне проведення кібераудиту задля перевірки вразливості системи кібербезпеки, виявлення та виправлення слабких/вразливих місць;
- перенесення всіх можливих даних у хмару з наявністю кількох резервних копій у різних регіонах або навіть у кількох країнах – особливо актуально для українських компаній в умовах війни;
- відстеження нових загроз та регулярна адаптація політики захисту;
- інформування відповідних державних органів у разі підозри потенційних кіберінцидентів.

Підприємства можуть застосувати проактивний підхід до боротьби з кіберзагрозами, переконавшись, що їхня стратегія кібербезпеки визначає найважливіші активи інформаційної системи, повинні розгорнути відповідне програмне забезпечення для виявлення та моніторингу як на периметрі мережі, так і на кінцевих точках, залучаючи співпрацю з партнерами по службам кібербезпеки, щоб виявити та звести нанівець загрози, які намагаються отримати доступ до мережі.

Збої у виробництві – належить до двох найвищих загроз за останні десять років. Це найвищий ризик для Азіатсько-Тихоокеанському регіону і дванадцяти країн – Австрії, Канади, Китаю, Гонконгу, Індонезії, Малайзії, Мексики, Нідерландів, Філіппін, Сінгапуру, Південної Кореї та Швеції і для одинадцяти галузей, таких як: виробництво споживчих товарів, сфера дозвілля та розваги, виробництво продуктів харчування та напоїв, важка промисловість, готельний бізнес, автомобілебудування, нафтова та газова галузі, енергетика та комунальні послуги, відновлювана енергія, транспорт і логістика. Наслідків кіберінцидентів чи природних катастроф, як і ризиків переривання бізнесу, компанії бояться найбільше. До найважливіших інструментів мінімізації даних ризиків належать альтернативні заходи убезпечення ланцюжків поставок компаній і посилення їхньої стійкості, зокрема, за рахунок диверсифікації та збільшення кількості постачальників, географічної диверсифікації мереж постачальників – як результат нестабільних і непередбачуваних геополітичних тенденцій, і, звичайно, покращення управління безперервністю бізнесу.

Напрочуд серйозну загрозу складає брак кваліфікованих фахівців. Залучення та утримання останніх належить на найбільш складних проблем: у 2025 р. 75% компаній у всьому світі відчувають проблеми через нестачу талантів і труднощі з їх наймом і труднощі набору фахівців з ІТ та обробки даних. Існує велика кількість помилок, яких припускаються власники малого та середнього бізнесу і до належать: нерозуміння ринку, на якому працює компанія; неконкурентоспроможність продукту фірми; відсутність системи залучення та утримання клієнтів; неефективність організаційної структури;

відсутність системи навчання персоналу; неефективність керівників; неефективність управління фінансами; відсутність довгострокового планування; надмірна залежність діяльності компанії від власника, оскільки вся «операційка» зосереджена на ньому.

Зміна клімату піднялася до числа найбільших ризиків. Тісно пов'язаний з нею ризик природних катастроф також складає напроцуд серйозну загрозу. Критичні зміни систем Землі стосуються значних трансформацій, що відбуваються в природних процесах і екосистемах Землі, здебільшого спричинених діяльністю людини, включаючи зміну клімату, втрату біорізноманіття, вирубку лісів, підкислення океану та забруднення.

Усвідомлення бізнесом необхідності впровадження заходів для підвищення кліматичної стійкості зростає, що зумовлено збільшенням витрат компаній на дотримання регуляторних вимог щодо розкриття фізичних кліматичних ризиків, а також операційними збоями через екстремальніші погодні явища та деградацію екосистем. До трьох основних наслідків зміни клімату, яких найбільше бояться компанії, належать: гострий фізичний вплив (пошкодження виробничих об'єктів через екстремальні погодні умови); вплив на переривання бізнесу (вузькі місця в ланцюгах поставок, порушення логістики через екстремальні погодні явища); екологічний вплив (екстремальні температури, нестача ресурсів, втрата біорізноманіття). І сформульовано три основні стратегії, які компанії мають вжити для пом'якшення прямого впливу зміни клімату: адаптація або збільшення страхового захисту (включаючи альтернативне передання ризиків); впровадження бізнес-моделей, що зменшують викиди вуглецю; створення планів дій на випадок кліматичних непередбачених обставин (наприклад, реагування та відновлення, оцінка критичних систем).

Вплив ризиків нових технологій, таких як штучний інтелект, став новим пунктом у числі десяти найбільших глобальних ризиків на 2025 рік, а також дестабілізація міжнародних політичних та економічних відносин через політичні потрясіння, постійні сутички та повномасштабні війни. У 2025 році уникнути конфліктів та їхнього впливу на постачання, виробництво та логістику буде неможливо і особливо цьому сприятимуть введені Д.Трампом мита, які відіб'ються і на Україні. До числа особливо важливих ризиків, які впливають і впливатимуть на глобальний політичний та економічний ландшафт, належать посилення ядерної загрози та війна Росії проти України. Мінімізації усіх вищеназваних та інших ризиків сприятиме у т. ч. розробка проактивної стратегії з постійним моніторингом швидкоплинної зовнішньополітичної, зовнішньоекономічної та воєнної кон'юнктури.

Список використаних джерел:

1. Allianz Risk Barometer/ Identifying the major business risks for 2025. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://commercial.allianz.com/content/dam/one-marketing/commercial/commercial/reports/Allianz-Risk-Barometer-2025.pdf>
2. Talking Supply Chain Risks to Gain Competitive Edge. 2025. URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#trash/FMfcgqQZVKFbLXksvfPsgcxzMDcrgLrS>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ, ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*А. А. Денисенко,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет»*

У сучасному цифровому світі інформація стала одним із найцінніших ресурсів. Зростання обсягу оброблюваних даних, активне використання хмарних технологій, дистанційна робота, електронна комерція та цифрові сервіси збільшують уразливість до кіберзагроз.

Актуальність розгляду питання управління ризиками інформаційної безпеки для сьогодення є надзвичайно високою, і це обумовлено кількома ключовими чинниками:

1. Цифровізація усіх сфер життя: Сучасне суспільство дедалі більше залежить від цифрових технологій — у державному управлінні, бізнесі, освіті, охороні здоров'я. Це створює нові вектори атак для кіберзлочинців.

2. Зростання кількості та складності кіберзагроз: Щодня з'являються нові види шкідливого програмного забезпечення, фішингових атак, DDoS-нападів та ін. В умовах гібридної війни й кібервійни ці загрози набувають не лише кримінального, а й політичного характеру.

3. Законодавчі вимоги та стандарти: Багато країн, зокрема й Україна, посилюють вимоги до інформаційної безпеки, приймають нормативні акти та впроваджують міжнародні стандарти (наприклад, ISO/IEC 27001).

4. Захист персональних даних: З поширенням технологій великих даних і хмарних рішень особливо актуальною є потреба в захисті конфіденційної інформації користувачів.

5. Фінансові та репутаційні ризики: Компрометація інформаційної безпеки може призвести до величезних збитків, втрати довіри клієнтів, а в окремих випадках — до повного знищення бізнесу.

Таким чином, управління ризиками інформаційної безпеки стає не просто технічним чи організаційним завданням, а стратегічним інструментом забезпечення стабільності та стійкості сучасних підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти питань управління ризиками інформаційної безпеки розглядаються в працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, таких як: Б. Шнайдер, Р. Андерсон, Д. Паркер, М. Козленко, В. Цимбалюк, О. Кузнецова та інших.

Головною метою даного процесу є робота, спрямована на визначення інформаційних активів та інформаційних ризиків підприємства. Управління ризиками визначає можливості удосконалення СМІБ та визначає потреби у коригувальних та запобіжних діях.

Процес управління інформаційними ризиками є ключовим для системи менеджменту інформаційної безпеки підприємств та дозволяє виконувати планування заходів з її підтримки.

Процес містить наступні етапи:

- ідентифікація інформаційних активів;
- ідентифікація ризиків;
- оцінка і розрахунок ризиків;
- пріоритезація ризиків;
- визначення заходів з обробки ризиків;
- реалізація плану з обробки ризиків;
- прийняття залишкових ризиків.

Визначимо особливості етапів управління ризиками (Рис).

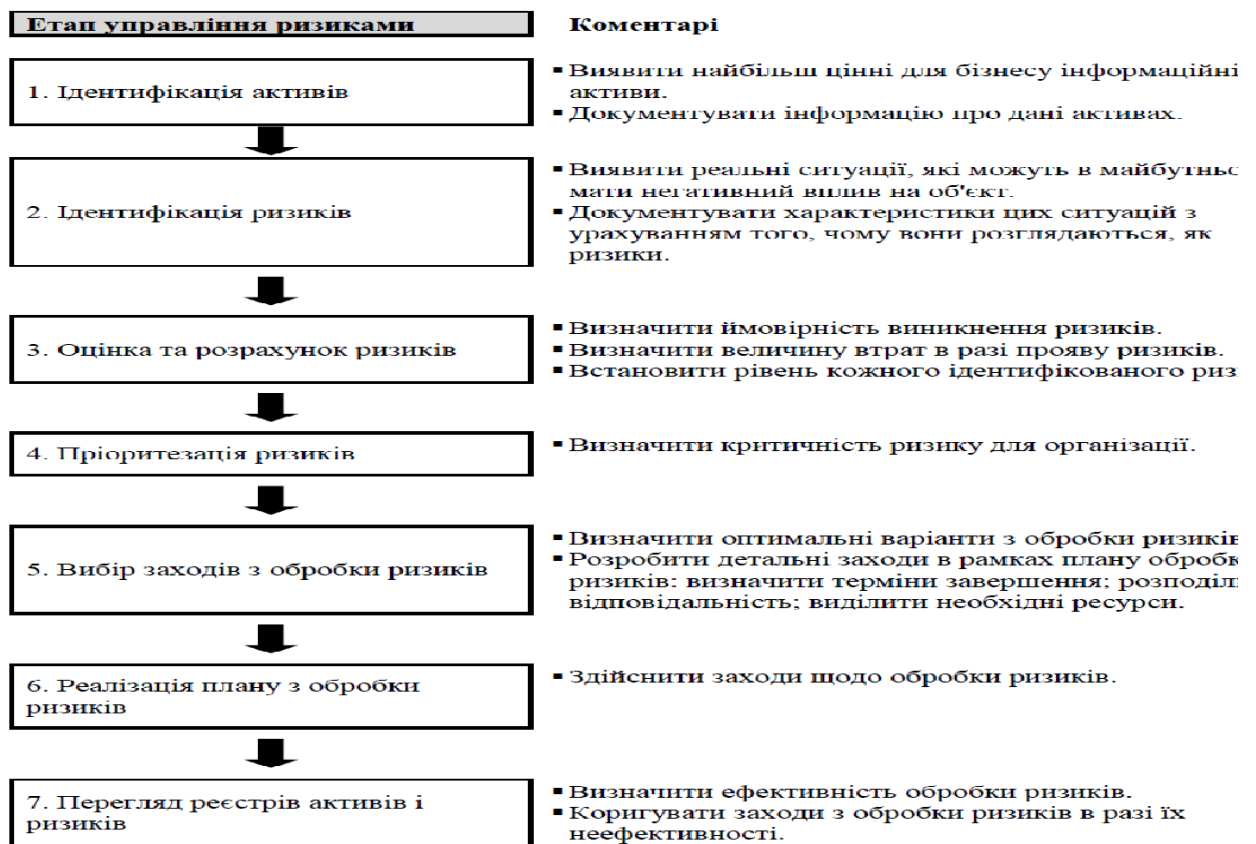


Рисунок. Етапи процесу управління ризиками інформаційної безпеки*. *Джерело: складено автором

Для забезпечення ефективного процесу управління ризиками інформаційної безпеки мають бути оцінені практично всі бізнес-процеси на підприємстві з позиції зазначених етапів.

Так для ідентифікації інформаційних активів використовується реєстр активів. Реєстр активів являє собою таблицю, яка в повній мірі описує інформаційний актив і відображає його властивості.

Ідентифікація ризиків проводиться представниками підрозділів підприємства, що входять в робочу групу СМІБ на підставі проаналізованої «Матриці загроз (кіберрозвідка)» та даних при управлінні проектами, що є вхідними даними для оцінки ризиків.

Оцінку та розрахунок ризиків виконують учасники робочої групи СМІБ. Результати роботи документуються у вигляді окремого реєстру ризиків («Зведений реєстр активів та ризиків інформаційної безпеки»). Для оцінки і розрахунку ризику необхідно знати дві змінні величини: імовірність і збитки. Одним із методів розрахунку який ми пропонуємо – це розрахунок імовірності і шкоди методом експертних оцінок.

Пріоритезація ризиків інформаційної безпеки здійснюється на підставі критичності ризиків (залежить, в першу чергу, від величини збитків. Наприклад, якщо одночасно з'являються ризики з однаковим значенням, перший обробляється той, значення збитку якого вище) і доступності ресурсів на їх обробку (наприклад, призначення меншого пріоритету обробці ризику з більшим значенням збитків, якщо на даний момент ресурси для його обробки відсутні).

Заходи по обробці ризику визначаються з метою зниження значення ризику або перекладу значення ризику в менш небезпечну групу. При визначенні заходів обробки ризику необхідно використовувати всю широту можливих напрямків, серед них: адміністративні, навчальні, технічні, тощо. У разі якщо до ризику присвоєно рівень «високий/червоний», виконується обробка ризику шляхом зниження ризику, передачі ризику або ухилення від ризику.

План по обробці ризиків виконують учасники робочої групи СМІБ, власники ризиків, а також, при необхідності, Уповноважений з СУІБ по підприємству. Фінальна версія Плану по обробці ризику документується. Також допускається довільна форма плану по обробці ризиків з обов'язковим зазначенням наступних атрибутів:

- Опис заходів по обробці ризику та посилання на контролі безпеки,
- Терміни,
- Відповідальні,
- Трудовитрати,
- Вартість

Пропозиції щодо перегляду ризиків можуть здійснюється, за пропозицією автора, на підставі наступних правил (Табл.).

Таблиця

Частота перегляду ризиків

Частота і причина перегляду	Відповідальний за перегляд
Один раз на рік в обов'язковому порядку	Робоча група СУІБ
Протягом 14 днів при значній зміні структури СУІБ, структури організації, економічних показників підприємства, інші зміни	Робоча група СУІБ
За рішенням уповноваженого з СУІБ	Робоча група СУІБ

**Джерело: складено автором*

Звертаємо увагу, що кращі традиції та практики безпеки підприємств відображаються у стандартах та рекомендаціях найвідомішої у світі асоціації фахівців з безпеки ASIS International (США). В свою чергу методологія

управління ризиками інформаційної безпеки підприємства базується на принципах і рекомендаціях наступних стандартів: ISO/IEC 27005:2011 «Інформаційні технології. Методи забезпечення безпеки. Інформаційна безпека управління ризиками», ISO 31000:2009 «Менеджмент ризиків. Загальні принципи і установка» та детально описана у міжнародному стандарті ISO/IEC 27001 [10]. Захист інформаційних активів став критично важливим аспектом забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємств.

Виявлення, оцінка та мінімізація ризиків повинні здійснюватися на постійній основі з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, нових загроз і розвитку ІТ-інфраструктури. Ефективне управління починається з чіткого розуміння того, які саме активи потребують захисту та які ризики з ними пов'язані.

Необхідно вміти балансувати між вартістю впровадження заходів безпеки та потенційними збитками у разі реалізації ризиків. Навіть найкращі технічні засоби не гарантують безпеки без належного навчання персоналу та формування культури інформаційної безпеки. Підприємства повинні враховувати вимоги законодавства та стандартів (наприклад, ISO/IEC 27001), що стосуються управління ІБ. Сучасні технології дозволяють впроваджувати системи моніторингу, аналізу інцидентів та управління ризиками для підвищення ефективності.

Управління ризиками інформаційної безпеки має бути частиною загальної стратегії управління ризиками підприємства.

Список використаних джерел

1. *Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки.* Закон України від 9 січня 2007 року № 537-V // Відомості Верховної Ради України. – 2007. – № 12. – Ст.102.
2. *Про Інформацію.* Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
3. *Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах.* Закон України від 5 липня 1994 року № 80/94 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
4. *Архипов О. Є., Архипова Є. О.* Положення про інформаційну безпеку в міжнародних стандартах / О.Є. Архипов, Є.О. Архипова // Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. – 2010. – № 2 (4). – С. 62-65.
5. *Василюк В. Я., Климчик С. О.* Інформаційна безпека держави / В. Я. Василюк, С. О. Климчик. – К.: КНТ; ВД «Скіф», 2008. – 136 с. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави: наук.-практ. ж-л / НА СБУ. – 2009. – № 1 (1). – 106 с.
6. *Кавун С.В.* Інформаційна безпека. Навчальний посібник. Ч.1/С.В. Кавун, В.В. Носов, О.В. Мажай. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 352 с.
7. *Черевко О.В.* Теоретичні засади поняття інформаційної безпеки та класифікація загроз системі інформаційного захисту / Черевко О.В. // Ефективна економіка – 2014. - №5//[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3304>
8. *Что такое цикл PDCA и в чем его преимущества?* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bpi-group.com.ua/blog/chto-takoe-czykl-pdca/>.

ENTERPRISE STRATEGY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SECURITY

M. Denysenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Doktor habilitovanyi nauk ekonomichnykh,
Profesor nauk ekonomichnyk,
Professor at the Department of Management and Entrepreneurship,
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
O. Levchenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management and Entrepreneurship,
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
I. Mazur,
Doctor Habilitated of Economic Sciences,
Assistant Professor in Finance,
Lecturer School of Global Business, School of Accounting,
Economics and Finance, Faculty of Business,
Technological University of Dublin

In the context of Russia's full-scale war against Ukraine, an enterprise's strategy must not only ensure competitiveness, but also serve as a key instrument in safeguarding economic security. Ensuring such security depends on the enterprise's capacity to adapt to change, implement innovations, manage risks, and build resilient partnerships. The development of an effective strategy requires the integration of threat analysis, vulnerability assessment, identification of critical resource volumes, and zones of strategic sensitivity. Notably, the formulation of crisis response strategies, scenario planning, and the development of resilience- and long-term growth-oriented strategies becomes particularly relevant.

Enterprise strategy, when viewed through the lens of economic security, transforms from a tool for achieving goals into a mechanism for ensuring resilience — one that can effectively respond to challenges and threats, while maintaining integrity and development potential in the strategic perspective.

The full-scale war in Ukraine has led to a significant decline in investment activity, which is a critically important prerequisite for implementing enterprise development strategies, ensuring national economic security, and supporting Ukraine's recovery both during and after the war. This situation substantially reduces the effectiveness of isolated initiatives aimed at ensuring allocative efficiency during and after wartime.

In the current circumstances, pressing issues related to achieving victory and rebuilding the country include:

- investment-attractive sectors;
- sectors that could drive economic growth in the post-war period;
- risk factors impacting economic dynamics and social development;

a range of measures at various levels of governance.

Despite the challenging conditions, Ukraine has the prerequisites for moderate growth in the domestic investment market in 2024. This reflects an improving investment climate and opens opportunities, particularly for the development of the rental housing market intended for citizens affected by Russian military aggression.

Taking into account sectoral specifics and the potential for implementing investment projects under full-scale war conditions, the following investment needs are identified:

- defense industry – UAH 43 billion (over 10 large-scale projects);
- agro-industrial complex – UAH 34 billion (over 300 projects);
- energy sector – UAH 177 billion (over 50 projects);
- metallurgy and metalworking – UAH 26 billion (over 20 projects);
- pharmaceutical industry – UAH 19 billion (over 30 projects);
- logistics and infrastructure development – UAH 123 billion (over 30 projects);
- natural resource development – UAH 5.6 billion (over 10 projects);
- furniture and woodworking industry – UAH 5 billion (over 40 projects);
- industrial production – UAH 16 billion (over 20 projects);
- technology innovation and startups – approximately UAH 11 billion (over 2,000 projects) [1].

It should be noted, however, that the investment priorities of private investors do not always align with the most pressing sectoral needs. According to current assessments, the main sectors attracting business interest include:

1. Military technology sector – with monthly investment demands ranging from USD 0.5 to 2 million, and anticipated deals worth USD 10 million in 2024–2025.
2. Agro-processing, machinery engineering, and woodworking – export-oriented sectors with high profit margins and strong market potential.
3. Agriculture – one of the key sectors for investment.
4. IT outsourcing – characterized by reduced service costs compared to 2021 [1].

Today's top three most investment-attractive sectors include [1]: manufacturing; fast-moving consumer goods (FMCG) and trade; and logistics.

In the long term, following the end of the war, the most attractive sectors for investors are expected to include [1]:

- information technology;
- construction;
- agricultural technology;
- green metallurgy;
- oil refining and gas extraction;
- wind and solar energy;
- microchip production and design.

The optimal characteristics of investment-attractive business projects include [1]: export potential; stable domestic demand; a well-conceived scaling model via

entry into foreign markets; effective strategic management; a clear budget; and forecastable investment outcomes.

Considering the current situation, the investment environment in Ukraine possesses a number of features shaped by the full-scale war, including [1]:

- large-scale investments remain unlikely;
- the most promising directions are agriculture, manufacturing, and the defense industry;
- difficulties in attracting funds for the IT sector due to war-related risks;
- Ukraine is gaining valuable experience in the fields of defense, rehabilitation, and demining;
- challenges remain with a limited domestic market, underdeveloped regulatory environment, high logistics costs, and security risks.

Thus, the current situation in the investment market is not yet favorable. In view of the socio-economic challenges and the need to formulate and implement an effective enterprise strategy in the context of economic security, it is essential to develop a comprehensive set of measures to adapt international experience to the national context [2–5], thereby enabling the revitalization of investment activity within an integrated policy for Ukraine's post-war recovery.

Список використаних джерел

1. Які сектори української економіки залишаються привабливими для інвестицій попри війну URL: <https://agronews.ua/news/yaki-sektory-ukrayinskoyi-ekonomiky-zalyshayutsya-pryvablyvymy-dlya-investyvizij-popry-vijnu/>
2. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye. Investment management through the prism of the development of financial leasing from the perspective of economic security. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. 1 (17). P. 100–108. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-100>
3. Denysenko, M., Breus, S., Prytula, Ye. Economic security of the state: investment management taking into account the importance of the development of the rental housing market. *Scientific Center of Innovative Research, Relationship between public administration and business entities management-2023*. Scientific Center of Innovative Research OÜ. Pussi, EE. November 24, 2023. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/652>
4. Denysenko, M., Breus, S., Panchenko, V., Prytula, Ye. Innovation as an important component of the development of the rental housing market in Ukraine through the prism of managing the state economic security. *Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph / Andrushchak I. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch*. 2024. Pp. 145-152. doi: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1
5. Денисенко М. П. Управління інвестиціями у ракурсі економічної безпеки держави Економічна безпека підприємництва в умовах затяжної війни Збірник тез доповідей за матеріалами XVI міжнародної науково-практичної конференції «Безпекотворення: питання теорії, практики та правові аспекти» (Київ, 23 травня 2024 р./ за ред. Тимошенко О.І., Київ.: Видавництво Європейського університету», 2024. 218 с. С. 13-15.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ І ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРИВАЛОГО ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

А. В. Ковальов

***к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ «Європейський університет»***

Сучасна економічна дійсність України визначається не лише макроекономічними дисбалансами, а й безпрецедентним зовнішнім шоком – широкомасштабною агресією з боку російської федерації [1]. У цих умовах підприємництво перебуває в середовищі високої турбулентності, де класичні бізнес-моделі втрачають ефективність, а питання економічної безпеки виходить на перший план як фундаментальні [2]. У цьому контексті диверсифікація постає не просто як стратегія розвитку, а як елемент антикризового управління та системного захисту економічного суб'єкта.

Воєнний конфлікт зумовив появу низки системних ризиків, серед яких можна виокремити:

- інфраструктурні ризики – втрата або пошкодження виробничих активів, логістичних шляхів, енергопостачання [3];
- людський капітал – релокація та еміграція працівників, демографічні втрати, «витік мізків» [4];
- фінансові шоки – волатильність обмінного курсу, падіння внутрішнього попиту, дефіцит обігового капіталу [5];
- регуляторна нестабільність – зміни у податковому та митному законодавстві, бар'єри для експорту/імпорту [6];
- психоемоційна невизначеність – що безпосередньо впливає на споживчу поведінку та інвестиційну активність [7].

У класичній теорії управління ризиками диверсифікація розглядається як інструмент зниження загальної варіації прибутку шляхом розширення джерел доходу [8]. У реаліях війни вона виконує ще одну функцію – забезпечення гнучкості реагування на зовнішні шоки. Варто розрізняти:

- Горизонтальну диверсифікацію – розвиток споріднених продуктів (наприклад, харчова промисловість → продукти тривалого зберігання);
- Вертикальну інтеграцію – контроль над логістикою або постачанням сировини для зниження залежності від зруйнованих ланцюгів;
- Конгломератну диверсифікацію – вихід у нові, навіть не пов'язані галузі (наприклад, агропідприємство інвестує в ІТ-розробки для внутрішньої автоматизації).

Економічна безпека підприємства – це не лише здатність вижити в умовах нестабільності, а й збереження стійкої траєкторії розвитку, що передбачає:

- системне управління ризиками;
- фінансову адаптивність і ліквідність;
- доступ до нових ринків і технологій;

- надійні канали постачання та збуту;
- стійкі внутрішні процеси – від цифровізації до автоматизації виробництва[2].

Аналіз практик підприємств у 2022–2024 роках демонструє здатність малого та середнього бізнесу до стратегічної адаптації [5]:

- текстильна промисловість – масштабне переорієнтування на виробництво військового обмундирування, медичних засобів захисту;
- агросектор – від експорту зерна до глибокої переробки (виробництво круп, готових харчів), експорт через альтернативні логістичні маршрути (Дунайський кластер);
- IT-компанії – активна диверсифікація послуг (кібербезпека, EdTech, MedTech) та експансія на міжнародні ринки (США, Канада, Німеччина).

Згідно з даними аналітичного центру BRDO, серед компаній, які здійснили диверсифікацію бізнес-моделі після початку повномасштабної війни, 72% відзначили стабілізацію або покращення фінансового стану [5].

Інфографіка нижче демонструє вплив диверсифікації на ключові показники:

Показник	До диверсифікації	Після диверсифікації
Прибутковість, %	4,8	7,2
Частка експорту в доходах, %	12,5	25,3
Плинність кадрів, %	18,3	11,1
Індекс ризику (за шкалою 1–5)	4,3	2,9

Ключову роль у забезпеченні інституційного середовища для диверсифікації відіграють:

- грантові програми ЄС, GIZ, USAID – релокація виробництва, технологічне оновлення [6];
- програма «єРобота» та державні мікрогранти – стартові інвестиції для запуску нових напрямів бізнесу [7];
- фонд підтримки інновацій – співфінансування R&D, цифрових рішень, автоматизації [8];
- індустріальні парки – платформи для агломерації бізнесів у безпечніших регіонах з готовою інфраструктурою [6].

Водночас важливою умовою успішної диверсифікації залишається доступ до фінансових ресурсів, освіти та консультаційної підтримки малого і середнього бізнесу.

У сучасних умовах тривалого воєнного конфлікту диверсифікація стала не лише засобом адаптації, але й ключовою стратегією забезпечення економічної безпеки підприємництва. Емпіричні дані свідчать, що підприємства, які вчасно переорієнтувались, змогли не лише зберегти економічну життєздатність, а й покращити фінансові показники. Надалі політика держави має бути орієнтована на підтримку таких стратегій, посилення партнерства з міжнародними інституціями та розвиток інфраструктури економічної безпеки:

- диверсифікація в умовах воєнної економіки – не розкіш, а необхідність;
- вона дозволяє знизити залежність від окремих ринків, підвищити антифрагментність підприємства та забезпечити базовий рівень економічної безпеки;

Надалі слід формувати національну стратегію економічної безпеки бізнесу, орієнтовану на:

- розвиток кластерної політики;
- стимулювання інноваційної активності;
- полегшення доступу до фінансів і ринків;
- цифрову трансформацію малих та середніх підприємств [1], [2].

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки України. Аналітична довідка про економічну ситуацію (2024). <https://www.me.gov.ua/>
2. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична записка «Економічна безпека України в умовах війни». <https://niss.gov.ua/>
3. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (World Bank, 2023). <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/>
4. International Labour Organization. Ukraine: Employment impact of the crisis. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_846620/lang--en/index.htm
5. BRDO – Огляд підприємницької активності в умовах війни (2023). <https://brdo.com.ua/>
6. USAID EDGE Project: Supporting Business Resilience in Ukraine. <https://edge.ge/ukraine-resilience>
7. Дія.Бізнес – програми підтримки бізнесу в Україні. <https://business.diia.gov.ua/>
8. OECD. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024 – Ukraine Chapter. <https://www.oecd.org/publications/sme-policy-index-2024-ukraine>

КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ ТА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

В. М. Кукса,
*доцент кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та
інформаційних дисциплін,
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»*
Н. О. Чен,
*старший викладач кафедри менеджменту та соціально-
гуманітарних дисциплін,
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»*

У сучасних реаліях, коли Україна перебуває в умовах повномасштабної військової агресії, поняття безпеки набуває нових змістів та пріоритетів. Війна спричинила не лише руйнування інфраструктури, а й глибокі соціальні,

економічні та гуманітарні потрясіння. У цих умовах особливу увагу необхідно приділяти забезпеченню корпоративної безпеки як комплексної системи захисту персоналу, матеріальних ресурсів, інформації та репутації бізнесу.

Корпоративна безпека перетворюється на ключовий фактор стійкості підприємств та життєдіяльності працівників, адже загрози сьогодні носять не лише економічний чи кібернетичний характер, а й реальний – фізичний. Підприємства, які вміють адаптуватися до таких умов, зберігають не лише свою ефективність, але й виконують важливу соціальну місію – підтримку національної економіки та стабільності в суспільстві.

Актуальним нині є необхідність аналізу основні викликів, з якими стикаються бізнес-структури в умовах війни, та визначити роль корпоративної безпеки як основи збереження життєдіяльності і безперервного функціонування підприємства.

Серед науковців, які досліджували різні аспекти корпоративної безпеки підприємств, варто виокремити таких, як Головка Л.В., Кравчук П.Я. [2], Кукса В.М. [3], Федоренко В. Г., Рудковський О.В. [4], Шири Т. Б. [5] та інші. Однак, питання корпоративної безпеки підприємства та життєдіяльності персоналу в умовах війни є актуальним нині і вимагає подальших наукових досліджень.

У сучасних умовах збройної агресії проти України питання корпоративної безпеки набуває виняткового значення. Вона стає фундаментом не лише ефективного функціонування бізнесу, а й збереження життєдіяльності персоналу, соціальної стабільності та економічної витривалості.

Корпоративна безпека трактується, як досягнення корпоративних інтересів завдяки ефективному використанню наявних ресурсів та здатності організації захисту, що уможливорює формування безпечних умов сталого розвитку підприємства [5, с 94]. Війна трансформує традиційні підходи до безпеки, доповнюючи їх новими формами загроз – від фізичних атак і знищення інфраструктури до кібератак, інформаційного тиску та психологічного виснаження працівників.

Серед основних загроз, з якими стикаються українські підприємства, варто виділити прямі фізичні небезпеки – обстріли, руйнування виробничих об'єктів, окупацію територій; економічні – втрату логістичних шляхів, зниження купівельної спроможності населення, інфляційні коливання; кадрові – мобілізацію кваліфікованих працівників, психологічне навантаження та зниження продуктивності; а також інформаційні та юридичні виклики, пов'язані з дезінформацією, витоком даних, ускладненням виконання договірних зобов'язань.

У відповідь на ці загрози підприємства впроваджують комплексні стратегії безпеки. Це, зокрема, створення кризових штабів, розробка сценаріїв антикризового реагування, навчання персоналу, психологічна підтримка співробітників, інвестиції в кіберзахист, перехід на дистанційні або змішані формати роботи, забезпечення умов безпеки на місцях, включно з евакуаційними планами та укриттями. Також важливо підтримувати

безперервну комунікацію з клієнтами й партнерами, демонструючи відкритість і відповідальність у кризових умовах.

Не менш важливим є Інтернет безпека компаній, яка нівелюється менеджерами підприємств та не надається ключового значення. Так, у 2023 році було зафіксовано 2544 кібератак, що на 16% більше, ніж у 2022 році [1]. Найпоширенішими загрозами були фішинг, компрометація облікових записів та програми-вимагачі. У 2023 році активізувалась діяльність російських хакерських угруповань, зокрема групи UAC-0010 (Gamaredon), яка здійснила 94 кібератаки на державні та стратегічно важливі об'єкти України. Основною мішенню стали державні установи, критична інфраструктура та військові структури [1]. Найпоширенішими загрозами були фішинг, компрометація облікових записів та програми-вимагачі.

На сьогодні 53% компаній в Україні не мають власних служб безпеки, що на 4% більше порівняно з 2021 роком. Це може бути наслідком скорочення діяльності бізнесу через війну в Україні.

Серед основних напрямів корпоративної безпеки, які необхідно здійснити для посилення безпеки та відіграють стратегічне значення в умовах війни:

- фізична безпека персоналу та об'єктів підприємства – впровадження систем відеонагляду, тривожних кнопок, укриттів, планів евакуації;
- інформаційна безпека – захист даних від кібератак, впровадження політик доступу та резервного копіювання;
- психологічна безпека та підтримка персоналу – робота з емоційною стійкістю працівників, програми ментального здоров'я;
- антикризове управління та безперервність бізнесу – створення резервних планів, переміщення ресурсів, збереження ключових функцій.

Досвід українських компаній свідчить, що ті організації, які мали розвинені системи корпоративної безпеки до війни або оперативно адаптувались до нових умов, змогли не лише зберегти свою діяльність, але й підтримати працівників та допомогти державі.

Для захисту та посилення корпоративної безпеки на державному рівні необхідно розробити рекомендації та стандарти щодо корпоративної безпеки в умовах воєнного стану, сприяти обміну кращими практиками між компаніями.

Для підсилення захисту та підвищення корпоративної безпеки бізнесу необхідно:

- створити внутрішні служби безпеки або залучити зовнішніх фахівців.
- регулярно проводити навчання з кризового реагування та кібергігієни.
- забезпечити постійну комунікацію з персоналом щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

Для освітніх закладів необхідно впроваджувати програми підготовки фахівців з корпоративної безпеки, з урахуванням воєнних викликів.

В умовах військових дій та збройної агресії корпоративна безпека підприємств виступає не лише засобом захисту, а й важливим чинником

загальнонаціональної стійкості. Бізнес, здатний адаптуватися до умов війни та діяти відповідально, робить вагомий внесок у збереження економіки, підтримку працівників і зміцнення обороноздатності країни.

Отже, корпоративна безпека в умовах воєнної загрози є критичним чинником не лише виживання, а й стабільного функціонування бізнесу. У нинішніх реаліях вона трансформувалась з допоміжної функції у стратегічну основу, що впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Її роль значно перевищує простий захист матеріальних активів – вона охоплює збереження людського капіталу, підтримання внутрішньої довіри та забезпечення адаптивності до нестабільного середовища.

Зокрема, корпоративна безпека стає опорою для психологічної та соціальної стабільності персоналу, який щодня стикається з невизначеністю, стресом та потенційними загрозами життю й здоров'ю. Забезпечення безпечних умов праці, доступ до психологічної підтримки, чітка комунікація дій у кризових ситуаціях – усе це сприяє збереженню мотивації, продуктивності та відданості працівників.

Адаптація систем безпеки до умов війни вимагає від бізнесу гнучкості, оперативності та готовності до змін. Це включає впровадження сучасних технологій кіберзахисту, побудову кризових центрів управління, оптимізацію логістики, створення резервних сценаріїв функціонування тощо. Водночас не менш важливо враховувати людський фактор – навчання персоналу, розвиток лідерських якостей у кризових умовах, підтримка емоційного стану.

Підприємства, які інвестують у комплексну систему безпеки, демонструють значно вищий рівень життєстійкості, здатності до відновлення після криз і збереження конкурентоспроможності. Вони викликають більшу довіру не лише серед працівників, а й серед партнерів, клієнтів, інвесторів та громадськості. Саме такий підхід до безпеки стає новим стандартом ефективного та відповідального ведення бізнесу в умовах тривалої нестабільності та загроз.

Список використаних джерел

1. В Україні ринок кібербезпеки зростає на 50% до 2029 року. Головне зі звіту IT Ukraine Association URL: <https://dou.ua/lenta/news/ukraine-cybersecurity-market-review/>
2. Кравчук П. Я. Сутність та передумови виникнення поняття корпоративної безпеки підприємства. Науковий вісник Волинського держ. ун-ту ім. Лесі Українки. 2005. No 1.. С. 165–170.
3. Кукса В., Ткаленко О. Управління фінансово-економічною безпекою як важлива складова стабільної діяльності підприємства // Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації фінансових ринків : Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (25 жовтня 2019 року, м. Черкаси) / Черкаський інститут ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. — 405 с. – С. 132-134.
4. Рудковський О.В. Формування функцій управління корпоративною безпекою. Соціально-економічний розвиток регіонів у контексті міжнародної інтеграції. 2013. № 12(1). С. 141–146.
5. Шира Т. Б. Корпоративна безпека підприємств в Україні: визначення ключових загроз. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Том 29 (68). No 6. С. 93–96.

БЕЗПЕКОТВОРЕННЯ ЯК ФІЛОСОФІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Н. І. Кучина,

к. н. з соц. комун.,

**завідувач кафедри економіки, менеджменту та документознавства,
Рівненська філія ПВНЗ «Європейський університет»**

Л. В. Тимошенко

**викладач кафедри економіки, менеджменту та документознавства
Рівненської філії ПВНЗ «Європейський університет»**

У сучасному світі, який стикається з численними викликами – від терористичних загроз до геополітичних конфліктів, вивчення безпекотворення як філософії менеджменту бізнес-процесів, набуває особливої актуальності. Зокрема, військові дії на території України підкреслюють необхідність формування нових підходів до управління безпекою на всіх рівнях управління. Це визначає важливість інтеграції концепцій безпеки у практичну діяльність, що дозволяє організаціям адаптуватися до сучасних умов розвитку зовнішнього середовища й «давати адекватну відповідь» на його виклики.

Потреба у безпеці є базовою мотиваційною потребою ієрархії А. Маслоу, яку вчений презентував у другій половині XX століття. Відтоді у теорію менеджменту увійшло поняття «безпека», проте стосувалося воно лише людського чинника. Динамічні зміни й сучасні виклики, з якими зіштовхуються менеджери організацій на усіх етапах життєвого розвитку господарюючого суб'єкта, вказують на необхідність перегляду філософії менеджменту, розглянувши її крізь призму безпекотворення.

Термін «безпекотворення» є сучасною дефініцією, що введена у науковий обіг вітчизняним академіком, доктором юридичних наук В. Ліпканом [1]. Дослідник, трактуючи поняття безпекотворення зазначає, що це процес реалізації суб'єктом потреби й власних інтересів у безпеці.

Функціонування організацій, як відкритих систем, залежать від вміння адаптуватися до умов зовнішнього середовища й вміння відповідати його запитам та «викликам». Це вміння є результатом роботи команди менеджерів, від політики управління яких залежить результат діяльності організації. Саме керівник (або група керівників) формують філософію менеджменту конкретної організації або корпоративного менеджменту. Знання, досвід, особисті якості й цінності кожного члена апарату управління формують специфічну, притаманну лише конкретній організації, «атмосферу», яка є відображенням й практичним втіленням філософії менеджменту.

Філософія бізнесу базується на категоріях етики, відповідальності, інновацій, стійкості, взаємодії з суспільством та клієнтами, а також прагненні до якості. Ці категорії визначають основні принципи, за якими компанії

здійснюють свою діяльність, формуючи їхню культурну і організаційну ідентичність.

Етика відображає моральні цінності, якими керуються працівники, свідомо приймаючи рішення, що впливають на суспільство та навколишнє середовище. Відповідальність означає, що організація має враховувати наслідки своїх дій, прагнучи до сталого розвитку без шкоди для майбутніх поколінь.

Інновації – це ключовий елемент для адаптації в умовах швидко змінюваного ринку; відкритість до нових ідей та технологій дозволяє відповідати на виклики зовнішнього середовища. Взаємодія з суспільством передбачає стратегічне партнерство із зацікавленими сторонами, враховуючи їхню думку і потреби.

Таким чином, філософія менеджменту формує не лише внутрішні процеси, а й зовнішні відносини, що сприяє успішному функціонуванню організації в складному бізнес-середовищі. Вона допомагає визначити стратегічні цілі, наказуючи, як команда менеджерів повинна діяти у відповідь на зміни, зберігаючи при цьому основні цінності та мету організації.

Безпекотворення, як складова частина філософії бізнесу, представляє собою інтеграцію принципів безпеки у всі аспекти організаційної діяльності. Це процес, який охоплює не лише фізичну безпеку працівників і об'єктів, а й інформаційну, фінансову, правову та репутаційну безпеку. Створення безпечного бізнес-середовища забезпечує стабільність та довіру, що є критично важливими для успішного функціонування підприємства.

Безпекотворення формує виробничу культуру, де кожен працівник усвідомлює свою роль у забезпеченні безпеки. Освіта та навчання в цій сфері стають важливими елементами, оскільки свідомий підхід до безпеки знижує ризики та запобігає небезпечним ситуаціям. Коли працівники активно залучаються до процесів безпекотворення, вони стають відповідальними не лише за власну безпеку, а й за безпеку своїх колег.

Також безпекотворення відзначається стратегічною важливістю: компанія, яка інвестує в безпеку, підвищує свою конкурентоспроможність. Чіткі політики та процедури безпеки можуть формувати позитивний імідж, залучаючи нових клієнтів та партнерів. У цій стратегії важливо враховувати не лише внутрішні аспекти, а й зовнішні загрози, що вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Безпекотворення є важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності. Сучасні компанії усвідомлюють, що їхнє функціонування має вплив на суспільство, тому забезпечення безпеки стає частиною загальної мети розвитку. Агресивна політика щодо безпеки сприяє формуванню довірчих відносин з клієнтами та суспільством, підкреслюючи, що бізнес готовий не лише досягати прибутку, але й дбати про добробут усіх зацікавлених сторін.

Зміни парадигми менеджменту бізнес-процесів впливають на практику виконання базових функцій. Основою функціонального управління є

реалізація планової функції, що передбачає визначення цілей безпеки та розробку стратегії їх досягнення. Розуміння потенційних загроз, оцінка ризиків та створення програм безпеки дасть можливість підготуватися до можливих інцидентів.

Процес організування полягає у перерозподілі функцій й делегуванні базових повноважень на випадок настання надзвичайних ситуацій. Організація ресурсів і процесів допомагає ефективно впроваджувати план безпеки, що зміцнює загальний захист.

Координування є критично важливою функцією, що забезпечує злагодженість дій всіх учасників процесу. На цьому етапі слід встановити чіткі комунікаційні канали між різними підрозділами, щоб уникнути непорозумінь та забезпечити своєчасний обмін інформацією. Координація також включає співробітництво з зовнішніми партнерами, такими як правоохоронні органи, служби безпеки та інші організації, що допомагають впроваджувати комплексний підхід до питань безпеки.

Контрольна функція є заключним етапом у процесі безпекотворення. Вона передбачає проведення регулярних перевірок та оцінок ефективності заходів безпеки. Це може включати інспекції, аудити та аналіз результатів реагування на інциденти. Система контролю дозволяє виявити прогалини в існуючих процесах, коригувати стратегії безпеки та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, контроль сприяє постійному вдосконаленню системи безпеки.

Загалом, безпекотворення в управлінні є комплексним процесом, що включає згадані функції, які взаємопов'язані та підтримують одна одну. Планування, організування, координування та контроль формують стратегію безпеки, яка допомагає організації захистити свої активи і забезпечити стабільність в умовах невизначеності. Правильна реалізація всіх етапів цього процесу допомагає створити надійну систему захисту, що відповідає сучасним викликам.

Безпекотворення як філософія менеджменту бізнес-процесів полягає у формуванні системи стратегій та механізмів, які забезпечують збереження та розвиток організації в умовах мінливого середовища. Це означає не лише захист ресурсів від зовнішніх загроз, але й створення внутрішньої культури безпеки, де кожен працівник усвідомлює свою роль у забезпеченні загальної стійкості. У такому форматі безпекотворення стає базовим чинником, який впливає на усі процеси в організації, формуючи середовище, в якому кожна дія спрямована на підтримку і вдосконалення безпеки.

Список використаних джерел

1. Ліпкан В.А. Стратегія державної інфраструктурної політики України: словник. Київ., 2023. 252 с.

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЙ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ю. М. Литвинюк,
аспірант, Європейський університет
Науковий керівник: С. В. Бреус,
д. е. н., професор,
Європейський університет

В умовах російсько-української війни у результаті дій країни-агресора відбувається докорінна зміна соціально-економічного ландшафту України, що ставить перед українським суспільством виклики та є стимулювальним чинником для вирішення глобальних проблем збереження ідентичності, виживання та процвітання в осяжному майбутньому, що неможливе без урахування наявних викликів та концепції змін сучасної парадигми стратегічного управління розвитком енергетики з використанням відновлюваних джерел енергії на основі цифрових технологій.

На фоні фундаментальної трансформації світового енергетичного сектору, нарощування обсягів та розширення масштабів впливу енергетики на зміну клімату й використання «зеленої енергетики» [1] наряду з руйнівним впливом на вітчизняний енергетичний сектор (наряду з загибеллю людей, руйнацією інфраструктури: цивільної, військової, транспортної тощо). З-поміж актуалітетів реформаційно-розбудовчих проблем української економіки, помітно вирізняється вектор, спрямований на забезпечення умов ефективного функціонування та подальшу реалізацію управлінських дій на всіх рівнях управління у сфері енергетики на основі провідних світових практик у цій сфері.

Умови діяльності сучасних підприємств України в сфері енергетики з відновлюваних джерел енергії характеризуються підвищенням нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища, ускладненням внутрішніх бізнес-процесів, постійних ударів по об'єктах генерації з виведенням їх з ладу. Це значним чином зумовлює ймовірнісний характер подій, що відбуваються, й сприяє нарощуванню загроз діяльності підприємств, як енергетичного, так і інших секторів. За таких обставин керівники підприємств мають приймати стратегічні рішення, що актуалізує питання вирішення реформаційних та розбудовчих проблем сьогодення з використанням основних принципів стратегічного управління та цифрових технологій й системного підходу до їх реалізації й використання актуальних даних та сучасного інструментарію прийняття управлінських рішень з урахуванням екстерналій загалом та чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища зокрема.

Значний внесок у дослідження даних питань, зробили науковці у контексті:

- світових тенденцій в умовах фундаментальної трансформації світового енергетичного сектору з урахуванням можливості впровадження відновлюваних джерел енергії та особливостей задля відновлення економіки України (Денисюк С. П., Белоха Г. С., Чернещук І. С., Лисий В. В. [1];
- аналізування фінансових результатів компаній з чистої енергетики, занесених до індексу чистої енергії S&P Північної Америки та Європи з використанням методів VIKOR та TOPSIS на основі BWM для оцінювання інвестиційних можливостей (Cilesiz A., Dayi F., Yucel M. [2];
- триадного зв'язку між стратегіями управління знаннями та бізнесом й бізнес-стратегією та IT-стратегією (Venkitachalam K., Ambrosini V. [3]);
- розуміння динамічних можливостей, процесів та результатів в організаціях, без заглиблення у специфіку енергетичних секторів (Tondolo V. A. G., Bitencourt C. C. [4]);
- стратегічного вибору підприємств щодо експлуатаційних та дослідницьких інновацій на базі теорії двосторонніх інновацій (Zheng Y., Li, M., Hao C., Kiani A., Wang Y [5]);
- розвитку домінуючих конструкцій, таких як стандартизовані архітектури сонячних панелей або технології вітрових турбін з урахуванням їх ролі у формуванні траєкторій розвитку галузі (Herrmann P. [6]);
- концепції стратегічного менеджменту з важливістю структурування процесу прийняття стратегічних рішень через модель стратегічного управління: від поєднання підходів до стратегічного управління як моделі та плану, зосередженості компаній на капіталізації власних ресурсів або впливом на зовнішнє середовище, до глобалізації, цифровізації, інновацій та прагнення до стійкої переваги, все це має значення для розуміння зміни парадигми в стратегічному управлінні (Scobercia O., Munteanu V., Pantea M., Gligor D. [7]);
- синтезу масив знань через призму можливостей та інклюзивної перспективи стратегічного управління щодо дослідження бізнес-моделі, як центрального елемента стратегічного управління цифровою сталістю, взаємодоповнюваності та можливого конфліктування між трьома вимірами бізнес-моделі (ціннісні пропозиції, процеси створення та доставки цінності, механізми захоплення цінності), між різними цифровими технологіями та можливостями, цифровізацією та сталістю й результатами потрійного результату (Palmié M., Aebbersold A., Oghazi P., Pashkevich N., Gassmann O. [8]);
- особливостей використання енергозберігаючих технологій як механізму підвищення рівня економічної безпеки в містах України та передумови зростання технологічного потенціалу виробництва й конкурентоспроможності, зниження ступеня їх впливу на зовнішнє середовище (Хмара В., Кошова С. [9]);
- енергозбереження в Україні та світі, що пов'язане з дефіцитом основних енергоресурсів, вартістю їх видобутку, й глобальними екологічними проблемами (Волошин М. М. [10]).

Проте, незважаючи на існування вагомого наукового доробку авторів у цій сфері, окремі аспекти прийняття та реалізації управлінських рішень з

відповідним розробленням заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком компаній альтернативної енергетики й використанням сучасних інформаційних технологій у межах концепції розвитку енергетичної сфери України потребують проведення поглиблених досліджень задля реалізації вектору, спрямованого на забезпечення умов ефективного функціонування та подальшу реалізацію управлінських дій в Україні у сфері енергетики з використанням провідних світових практик у цій сфері.

Реалізація зазначеного задля забезпечення ефективного розвитку держави у разі цілеспрямованості та систематичності процесу реалізації парадигмального концепту стратегічного управління розвитком компаній альтернативної енергетики з використанням сучасних інформаційних технологій у повоєнний період та у період післявоєнного відновлення економіки України уможливилює практичну реалізацію розроблених стратегій.

Запропоновані для впровадження стратегії та цифрові технології сприятимуть підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень залежно від рівня змін нестабільності зовнішнього середовища енергетичних підприємств, що відповідає напрямам державної політики у соціально-економічній сфері та світовим трендам й дозволить пришвидшити перехід держави та регіонів до сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Денисюк С. П., Белоха Г. С., Чернещук І. С., Лисий В. В. Глобальні проблеми енергетики та енергетична безпека. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2022. № 4. URL: <https://energy.kpi.ua/article/view/273360/272097>
2. Dayi F., Cilesiz, A., Yucel, M. Strategic Management of Clean Energy Investments: Financial Performance Insights by Using BWM-based VIKOR and TOPSIS Methods. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 2024,. № 14(5). P. 566–574. URL: <https://doi.org/10.32479/ijeep.16705>
3. Venkitachalam K., Ambrosini V. A triadic link between knowledge management, information technology and business strategies. *Knowledge Management Research & Practice*. 2017. 15(2). P. 192–200. URL: <https://doi.org/10.1057/s41275-016-0043-52>
4. Tondolo V. A. G., Bitencourt, C. C. Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes. *Brazilian Business Review*. 2014. № 11(5). P. 122–144. URL: <https://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.5.6>
5. Zhen Y., Li, M., Hao C., Kiani A., Wang Y. Research on enterprise innovation modes choice and alternate evolution from ambidextrous perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2023. №36(11). P. 3445–3459. URL: <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2209219>
6. Herrmann P. Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*. 2005. № 7(2). P. 111–130. URL: <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2005.00108.X>
7. Scobercia O., Munteanu V., Pantea M., Gligor D. Strategic Management: Evolutions, Trends, and a New Conceptual Model. In: Prostean, G., Lavios, J., Brancu, L., Şahin, F. (eds) *Management, Innovation and Entrepreneurship in Challenging Global Times. Lecture Notes in Management and Industrial Engineering*. Springer, Cham. 2024. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-47164-3_5
8. Palmié M., Aebbersold A., Oghazi P., Pashkevich N., Gassmann, O. Digital-sustainable business models: Definition, systematic literature review, integrative framework and research agenda from a strategic management perspective. *International Journal of Management Reviews*. 2024. Special

issue article. Р. 1–29. URL: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12380>

9. Хмара В., Кошова С. Використання енергозберігаючих технологій як механізм підвищення рівня економічної безпеки в містах України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 5. С. 141-149. <https://orcid.org/0000-0002-7637-4311>

10. Волошин М. М. Застосування енергозберігаючих технологій в будівництві – пасивні будинки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2024. № (2). С. 225-231. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.2.27>

КОНЦЕПЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

Я. О. Лоза,
*аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет», Київ, Україна*

Аграрний сектор України в умовах тривалого воєнного конфлікту виступає не лише основою продовольчої безпеки, а й одним із ключових факторів стабільності національної економіки. До 2022 року саме сільське господарство формувало понад 40% валютних надходжень у країну, але з початком повномасштабного вторгнення РФ цей сектор зазнав великих потрясінь і структурних трансформацій. Воєнні дії спричинили знищення інфраструктури, логістичних ланцюгів, зниження посівних площ, а також мінування і забруднення орних земель, особливо на деокупованих територіях [2].

За оцінками Київської школи економіки, площа постраждалих сільськогосподарських угідь тільки у 2022 році становила 10,5 млн га, а площа угідь, які могли використовуватись у сільськогосподарській діяльності, зменшилась на 26% порівняно з довоєнним періодом [4].

У відповідь на нові виклики формуються основи сучасної концепції економічної безпеки аграрного підприємництва, яка має включити в себе фінансові, організаційні, екологічні та інституційні інструменти. Одним із основних елементів є підтримка держави: забезпечення доступу до пільгового кредитування, часткове відшкодування втрат посівів, податкові пільги, а також розширення інструментів гарантійного фінансування для малих і середніх фермерів [7]. У поєднанні з приватними ініціативами, ці заходи дають змогу бізнесу адаптуватися до нестабільного середовища. Агровиробники переорієнтовуються на культури з коротким циклом вегетації, впроваджують переробку продукції, кооперуються для спільного використання техніки та логістики.

Інформаційні та цифрові технології відіграють важливу роль у новій моделі безпеки: агродрони, GPS-моніторинг, системи точного землеробства дозволяють зменшити витрати та підвищити ефективність. Проте варто враховувати, що йдеться про асиметричний розвиток: великі агрохолдинги

мають більші можливості для відновлення, тоді як дрібні та середні фермери, які складають основу аграрного сектору і постраждали більше від наслідків війни - часто залишаються без технічного чи фінансового резерву [6]. Це створює значний розрив у рівні безпеки та потребує інституційного регулювання.

Слід зазначити, що екологічний аспект економічної безпеки аграрного сектору набуває нового значення. Ризики, пов'язані з деградацією земель, забрудненням ґрунтів важкими металами, залишками вибухових речовин та порушенням природного обігу мінеральних елементів, вимагають комплексної державної програми рекультивації та екоконтролю [2].

Крім того, проблема кадрового забезпечення стала однією з найбільш критичних. Через мобілізацію, міграцію та знищення сільської інфраструктури багато громад втратили частину трудових ресурсів, особливо фахівців із досвідом роботи в сільському господарстві. Дефіцит кадрів в агросекторі сягнув понад мільйон осіб, що створює додаткове навантаження на працівників і стримує розвиток локальних ініціатив [3]. Вирішення цього питання потребує комплексної політики: від створення програм професійної перепідготовки до стимулювання повернення переселенців та підтримки молодіжних фермерських ініціатив. У цьому напрямі дієвою є підтримка з боку міжнародних партнерів: USAID спільно з УКАБ та освітнім проєктом «Агрокебети» реалізували програму «AgrokebetiPro», спрямовану на розвиток навичок у переробці зернових і олійних культур [1]. У даному контексті вважається доцільним підтримати тезу щодо необхідності модернізації технічної бази аграрної освіти та забезпечення державного стимулювання освітніх програм, орієнтованих на реальні потреби ринку [5].

Ключовим напрямом також виступає інтеграція аграрної політики України до європейського правового та економічного простору. Реформи у сфері земельних відносин, діджиталізації, екологічного моніторингу мають відповідати вимогам та стандартам ЄС. Це дозволить не лише покращити рівень безпеки, але й сприятиме розширенню експортних можливостей аграрного сектору. У перспективі важливо розвивати моделі публічно-приватного партнерства, які можуть забезпечити довгострокове фінансування інновацій та сталого розвитку в умовах обмежених державних ресурсів.

Важливою складовою є розширення участі громад у формуванні місцевої аграрної політики. Саме територіальні громади можуть стати провідниками реалізації стратегій адаптації, відновлення та розвитку агросектору. Врахування місцевих ініціатив, запровадження мікрогрантових програм, а також залучення молоді до прийняття рішень сприятимуть соціальній згуртованості та економічній стабільності регіонів.

Таким чином, концепція економічної безпеки аграрного підприємництва в умовах війни має базуватись на принципах адаптивності, інтегрованості, солідарності та стійкого розвитку. Вона повинна включати не тільки фінансову й виробничу стабільність, а й екологічну відповідальність, доступ до ресурсів, цифрову трансформацію та інституційну підтримку. У

повоєнному періоді аграрна галузь може стати каталізатором економічного відновлення України за умови формування комплексного підходу до її безпеки – не як тимчасової реакції на кризу, а як стратегії довгострокової державної політики.

Список використаних джерел

1. *AgrokebetiPro: зернові та олійні – новий проєкт УКАБ та «Агрокебети» за підтримки програми* USAID АГРО. – URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/agrokebetipro_zernovi_ta_oliyni_noviy_proekt_ucab_ta_agrokebeti_zapidtrimki_programi_usaid_agro
2. *Вплив війни на сільськогосподарські землі. Дослідження Сумського національного аграрного університету.* – URL: <https://uwecworkgroup.info/uk/seeds-of-metal-how-war-is-polluting-ukraines-farmland-and-threatening-food-security>
3. *Дефіцит кадрів в агросекторі сягнув понад мільйон осіб.* – URL: <https://www.ukr.net/news/details/economics/109359866.html>
4. *KSE. Вплив війни на аграрний сектор України.* – URL: <https://kse.ua/ua/war-impacts-on-ukrainian-agriculture>
5. *Лівінський А.І., Шабатура Т.С., Дідур Г.І. Алгоритм модернізації підготовки кадрів в аграрному секторі економіки.* – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-33>
6. *Кузьменко Г.О., Телендій А.А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі.* – DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/04>

ВПЛИВ ЗАТЯЖНОЇ ВІЙНИ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ТА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ІТ СЕКТОРУ УКРАЇНИ

О. А. Махомет,
аспірант, 073 «Менеджмент»,
ПВНЗ «Європейський університет»

Повномасштабна війна, стала не лише викликом для національної безпеки, а й серйозним випробуванням для економіки країни. Зазнала впливу також і сфера інформаційних технологій.

Розглянемо стан українського ІТ-сектору на початок 2025 року. За результатами дослідження “IT Research Ukraine 2024”, що провів Львівський ІТ кластер [1] в Україні нараховується 2118 ІТ компаній та 302 000 ІТ фахівців що на 1.6% менше ніж у 2023 році. При цьому 26% фахівців знаходяться за кордоном, що на 3% менше ніж у 2023, отже можна спостерігати мінімальну картину повернення фахівців в Україну.

Частка ІТ послуг у ВВП країни складає 4.4%, що на 10% менше ніж у 2023 році.

ІТ-сектор є одним із ключових джерел валютних надходжень в Україну. Згідно дослідження [2] та відповідно до оновлених даних Нацбанку України ІТ займало у 2024 році понад 37% експорту послуг і 11,5% усього експорту [2]. Спостерігаємо незначне, але падіння експорту починаючи з 2023 року.

Війна суттєво підвищила фінансові та інвестиційні ризики в ІТ-секторі: зросла непередбачуваність операційних витрат, ускладнився доступ до

зовнішнього фінансування, а інвестори стали обережнішими через нестабільне безпекове середовище та загрозу втрати активів.

У відповідь на зростання ризиків багато ІТ-компаній відкривають представництва за кордоном, щоб забезпечити безперервність бізнесу, зберегти довіру клієнтів і залучати інвестиції у стабільніших юрисдикціях. До прикладу “Понад 20 українських ІТ-компаній відкрили офіси в Польщі через війну” [3]

В умовах війни значно зросла кількість кіберзагроз, спрямованих як на державні структури, так і на приватні ІТ-компанії, що створює додаткове навантаження на інфраструктуру безпеки та вимагає постійного підвищення рівня кіберзахисту. Згідно зі звітом Державного центру кіберзахисту [4] за 2024 рік було детектовано 295 млн підозрілих подій, опрацьовано 28 тис критичних подій ІБ та зареєстровано 1042 кіберінцидентів. Одна з найбільших атак 2024 року це атака на державні реєстри України що призвела до недоступності багатьох реєстрів [5]

Війна створює постійну загрозу втрати кваліфікованих кадрів через мобілізацію, психологічне вигорання, що ускладнює стабільну роботу команд і реалізацію проєктів. У відповідь компанії активно релокують співробітників за кордон та лобіюють впровадження електронного бронювання фахівців, щоб зберегти ключові команди та забезпечити безперервність роботи.

Операційні ризики для ІТ-компаній суттєво зросли через руйнування критичної інфраструктури, регулярні перебої з електропостачанням та інтернетом. Це ускладнює виконання контрактів, знижує продуктивність і змушує бізнес інвестувати в резервні системи та альтернативні канали зв'язку.

Юридичні та регуляторні ризики посилились через часті зміни законодавства, воєнний стан та невизначеність правового середовища. ІТ-компаніям доводиться адаптуватися до нових вимог, зокрема у сфері бронювання, оподаткування та валютного контролю, що створює додаткові адміністративні бар'єри.

З іншого боку, складні умови війни стимулювали стрімкий розвиток miltech-галузі в Україні – технологічного напрямку, який об'єднує ІТ-розробки для потреб оборони та безпеки. Саме українські ІТ-фахівці стали рушієм створення інноваційних рішень, які мають безпосередній вплив на ефективність Збройних сил.

Серед ключових напрямів розвитку miltech можна виділити:

Безпілотні системи (БПЛА) – програмне забезпечення для навігації, цільового наведення та аналізу зібраних даних.

Системи ситуаційної обізнаності – інтеграція розвідданих, супутникових зображень, тепловізійних і дронівих потоків у єдині панелі командування.

Кібербезпека – створення рішень для виявлення, протидії та аналізу кібератак, як у військовому, так і цивільному секторі.

Штучний інтелект і аналітика даних – автоматизований аналіз відео та зображень, прогнозування дій противника, оптимізація логістики.

Захищені комунікації – розробка месенджерів, систем обміну даними та командних платформ, стійких до перехоплення.

AR/VR-навчання – симулятори для підготовки військових, що використовують віртуальну реальність для імітації бойових ситуацій.

Таким чином, попри високі ризики, війна створила умови для формування нової високотехнологічної індустрії, яка не лише підтримує обороноздатність країни, а й має великий потенціал для експорту в майбутньому.

Усі ці miltech-продукти проходять швидке бойове тестування безпосередньо на фронті, що дає змогу оперативно вдосконалювати рішення та забезпечує Україні унікальну перевагу в розробці ефективних військових технологій.

Попри безпрецедентні виклики, спричинені війною – фінансову нестабільність, втрату кадрів, кіберзагрози та руйнування інфраструктури – ІТ-сектор України демонструє вражаючу стійкість і здатність до адаптації. Компанії релокуються, оптимізують процеси, впроваджують нові моделі роботи й активно захищають своїх фахівців. Водночас війна стала катализатором розвитку miltech-напрямку – галузі, яка швидко зростає завдяки поєднанню інновацій, гнучкості та реального бойового досвіду.

Український ІТ-сектор не лише зберіг свою роль як потужного експортера, а й поступово перетворюється на стратегічний компонент національної безпеки та технологічної незалежності.

Список використаних джерел

1. Львівський ІТ кластер. IT Research Ukraine 2024: Огляд ІТ Галузі в Україні. Львівський ІТ кластер. URL: <https://itcluster.lviv.ua/it-research-ukraine-report/> (дата звернення: 01.03.2025).
2. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік. Портал DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (дата звернення: 02.03.2025)
3. Понад 20 українських ІТ-компаній відкрили офіси в Польщі через війну. Портал DOU. URL: <https://dou.ua/forums/topic/43828/> (дата звернення: 05.03.2025)
4. 2024. Річний звіт. Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки. Державний центр кіберзахисту. URL: <https://scpc.gov.ua/api/files/72e13298-4d02-40bf-b436-46d927c88006> (дата звернення: 07.03.2025)
5. Кібератака на державні реєстри України (2024). Wikipedia. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Кібератака_на_державні_реєстри_України_\(2024\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Кібератака_на_державні_реєстри_України_(2024)) (дата звернення: 05.03.2025)

СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

В.М. Нємов
аспірант, ПВНЗ «Європейський університет»

Машинобудування в Україні є важливою галуззю економіки, але зазнало значних втрат через війну. Втрати експорту продукції машинобудування сягають 70% від показників 2021 року, що призвело до зростання імпортозалежності. Проте, машинобудування має значний потенціал для розвитку, спираючись на історичну базу, наявність сировини та кваліфікованих фахівців. Машинобудівна промисловість в Україні є стратегічно важливою галуззю для підтримки обороноздатності країни, її технологічного та інноваційного розвитку, долучення до глобальних ланцюгів створення продукції.

У період війни низка галузей машинобудування забезпечує потреби оборони, здійснюючи розроблення та виробництво інноваційних зразків техніки. Для впровадження інноваційних розробок у галузі defense tech з липня 2022 р. Український фонд стартапів (USF) виділяє гранти до 35 тис. дол. США на проєкти з розвитку військових технологій, оборони, кібербезпеки. Для підтримки українських розробників у сфері інноваційних оборонних технологій на базі USF у 2023 р. засновано кластер з розвитку оборонних технологій «Bravel». Ця платформа об'єднує як підприємців, які мають ідеї та розробки, так і тих, хто готовий інвестувати в їхній розвиток. На гранти у фонді передбачено понад 100 млн грн. 2023 р. оборонна промисловість стала одним з найбільших рушіїв відновлення економіки – вітчизняний ОПК виріс утричі проти 2022 р.; у поточному році очікується зростання вшестеро [1].

Активне виробництво відбувається за напрямками: бронетехніка; морські й радарні системи; високоточне озброєння; боєприпаси; авіабудування; авіаремонт [2]. На засіданні Кабінету Міністрів України 03 січня 2024 р. Прем'єр-міністр Д. Шмигаль повідомив, що цього року Україна планує витратити на закупівлю, виробництво та ремонт озброєння понад 265 млрд грн, у пріоритеті – виробництво дронів, снарядів, патронів та броньованої техніки для військових.

З початку повномасштабної війни на території України потреби ЗСУ у військовій техніці дедалі частіше задовольняють зразками українських виробників. Так, станом на грудень 2023 р. від початку війни для Сил оборони України виготовлено 30 вітчизняних 155-мм самохідних артилерійських установок (САУ) 2С22 «Богдана» [3]. Розробником системи є Краматорський завод важкого верстатобудування, виробничі потужності якого евакуйовано й відновлено в безпечному регіоні. Загалом у виробництво «Богдани» залучено 25 підприємств та 400 працівників. У перспективі українська САУ здатна зайняти нішу на світовому ринку такої техніки як відносно недорогої і водночас надійної артилерії, яку можуть постачати, зокрема, до країн Африки, Азії та Латинської Америки.

Міноборони у 2024 р. готує замовлення на виробництво 750 бойових броньованих машин українського виробництва. Наразі в Україні значна кількість компаній займається проєктуванням та виробництвом різних броньованих машин. Так, ТОВ «Українська бронетехніка» представило нову

модифікацію СБА «Новатор» – 10-місний броневий автомобіль на Міжнародній виставці оборонної промисловості MSPO, яка проходила у вересні 2023 р. в Польщі. Також компанія «Українська бронетехніка» реалізовує спільні проєкти з виробництва броньованих машин з підприємством «АвтоКрАЗ». Науково-виробниче об'єднання «Практика» розробляє медичну евакуаційну машину для українських військових.

У рамках співпраці з технологічним кластером «Brave1» військові та інженери тестують розроблені в Україні «броньовані колеса» «RunFlat» для бойових пікапів – спеціальні вставки в автомобільні шини, які дають змогу машині їхати після пробиття шин у результаті враження осколками чи кулями. На листопад 2023 р. розробленням безпілотних літальних апаратів займаються понад 200 українських компаній [4]. Виробництво ударних безпілотників становить 12–15 тис. FPV-дронів на місяць [5]. Запущено серійне виробництво невидимих для радарів розвідувальних дронів «Sirko». Проводять випробування нової української безпіотної евакуаційної платформи, яку можуть використовувати не тільки для евакуації, а й для підвезення боєприпасів та провізії.

Стимулюванню виробництва безпілотних літальних апаратів (БпЛА) під час воєнного стану в Україні сприяє прийняття в травні 2023 р. двох Законів України, якими: 1) скасовано сплату ПДВ при ввезенні в Україну компонентів для комплектувальних (матеріалів, вузлів, агрегатів обладнання) БпЛА, що їх придбали підприємства для власної діяльності з виробництва та ремонту; 2) передбачено звільнення від сплати ввізного мита компонентів для виробництва чи ремонту безпілотних систем.

На збільшення виробництва розвідувальних та ударних дронів, а також удосконалення їхнього програмного забезпечення спрямована реалізація експериментального проєкту щодо розроблення, виробництва, закупівлі та постачання боєприпасів до безпілотних систем та бойових частин безпілотних систем для Сил безпеки та оборони України.. На період реалізації експериментального проєкту (два роки) встановлено організаційні, технологічні та інші вимоги до провадження господарської діяльності у відповідній сфері. Зокрема, для виробників, включених до реєстру виконавців державних контрактів у рамках проєкту, передбачено спрощення процедури експортного контролю у сфері виробництва безпілотників.

Спрощено процедуру та скорочено строки списання втрачених унаслідок бойових дій БпЛА вартістю до 1,5 млн грн, а також дронів-камікадзе та інших безпілотників, перероблених для виконання завдань з ураження цілей. Завдяки цьому потреби в оновленні такої техніки оцінюватимуть оперативніше, що сприятиме збільшенню її закупівель і, відповідно, завантаженню виробничих потужностей.

У повоєнний період потреба розмінування вимагатиме спеціальної техніки – машин для розмінування, для перевезення вибухонебезпечних предметів, міношукачів, іншої спецтехніки. Протягом багатьох років будуть актуальними потреби в ремонті цієї техніки й постачанні запчастин для неї.

Українські підприємства, які займаються відповідними виробництвами, мають перспективи їх масштабування. Так, харківські виробники розробили й створили першу машину для підготовки ґрунту до розмінування, презентація якої відбулася 27 жовтня 2023 р. на базі Міжрегіонального центру гуманітарного розмінування та швидкого реагування ДСНС. Для служб, які займатимуться повоєнним розмінуванням акваторії, стане в пригоді українська розробка – катер проєкту GS7300 з інноваційного матеріалу HDPE (high-density polyethylene). Це результат роботи Миколаївського суднобудівного підприємства «Компанія Гольфстрім», яке спеціалізується на виготовленні човнів та малотоннажних суден з HDPE.

Розбудова транспортної інфраструктури, а також інтеграція України в транс'європейські мережі потребують істотних зрушень у галузі транспортного машинобудування. Розвиток вітчизняного транспортного машинобудування створюватиме позитивний кумулятивний ефект в інших галузях економіки країни – металургії, хімічній промисловості, електротехнічній галузі тощо, стимулюватиме наукову та інноваційну діяльність наукових та проєктно-конструкторських організацій України.

Список використаних джерел

1. Спроможності українського ОПК зросли втричі проти минулого року. URL: <https://ukroboronprom.com.ua/news/spromoznosti-ukrayinskogo-opk-zrosli-...>
2. Безпілотники, далекобійна зброя та натівські снаряди: що виготовляє Україна під час війни. URL: <https://24tv.ua/economy/oboronni-pidpriyemstva-ukrayini-pid-chas-viyni-...>
3. Для ЗСУ виготовили вже 30 вітчизняних САУ «Богдана». URL: <https://uprom.info/news/vpk/dlya-zsu-vygotovyly-vzhe-30-vitchyznyanyh-s...>
4. В Україні вже працюють близько 200 виробників безпілотників – Федоров. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3789697-v-ukraini-vze-pracuut-blizk...>
5. Українські виробники постачають ЗСУ до 15000 FPV-дронів на місяць. URL: <https://uprom.info/news/vpk/ukrayinski-vyrobnyky-postachayut-zsu-do-150...>

ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ

А.О. Титаренко
аспірант, ПВНЗ «Європейський університет»

Нафтогазова галузь наразі є однією з найважливіших не тільки в рамках паливно-енергетичного комплексу економіки, а забезпечує можливості ефективного функціонування економіки країни в цілому. Економічне зростання, яке є ключовим завданням діяльності як державних органів влади так і комерційних структур на ринку, неможливе без ефективного функціонування всіх елементів нафтогазової галузі. В цьому випадку,

враховуючи всі умови в яких наразі діють підприємства зазначеної галузі, головним інструментом досягнення поставлених цілей є впровадження та використання інновацій, пошук новітніх дієвих методів та інструментів, які допоможуть сформуванню додаткових конкурентних переваг.

Вітчизняна нафтогазова галузь значною мірою змінила підходи до побудови економічних відносин та переглянула засади енергетичної політики через гібридну війну російської федерації на ринку енергоресурсів, адже наявність постійних загроз з боку російських корпорацій, зокрема таких як економічний шантаж, постійні зриви поставок критичних енергоресурсів, змусили уряд розглядати питання енергетичної безпеки з нової перспективи ще до початку повномасштабного вторгнення. Зокрема, це стосується забезпечення стабільного постачання природного газу, ядерного палива, нафти та нафтопродуктів. Національна енергетична стратегія тепер фокусується на модернізації інфраструктури та інтеграції до європейських енергетичних ринків, що вимагає значних реформ та інвестицій [1].

В короткостроковій перспективі головними викликами для України залишаються наслідки збройної агресії російської федерації. Це підкреслює нагальну потребу відновлення видобутку, розширення існуючих родовищ, а також пошук нових нафтогазових ресурсів в межах країни. Для забезпечення енергетичної безпеки можна виділити такі заходи: відновлення та модернізація існуючих нафтогазових родовищ, що включає відновлення видобутку нафти і газу на тимчасово заборонених або припинених через воєнні дії об'єктах в прифронтових зонах після завершення війни та розмінування територій; пошук нових нафтогазових родовищ, особливо на територіях, не охоплених військовими конфліктами, включаючи роботи в морських водах; диверсифікація джерел постачання енергоресурсів через розвиток альтернативних джерел енергії, таких як вітроенергетика, сонячна енергія та біомаса, для зменшення залежності від імпорту нафти та газу; підвищення енергоефективності, що допоможе знизити залежність від імпорту та забезпечить економічну ефективність і збереження ресурсів країни.

Всі ці заходи є критично важливими для зміцнення енергетичної безпеки України, забезпечуючи необхідні ресурси для економіки та населення в умовах військових загроз. Інноваційні підходи до розвитку нафтогазової галузі України повинні мати значний практичний вплив на галузь та розв'язувати наступні завдання: 1. Впровадження новітніх технологій та підходів у видобуванні, транспортуванні та переробці нафти та газу, що дозволить підвищити ефективність виробництва та знизити втрати і витрати на енергоносії. 2. Зменшення витрат на видобуток нафти та газу – застосування нових технологій та підходів до розробки родовищ дозволить знизити витрати на видобуток та підвищити ефективність роботи нафтогазових підприємств (буріння горизонтальних свердловин в першу чергу на виснажених родовищах, густозаселених територіях тощо). 3. Збільшення ефективності переробки нафти та газу – застосування нових технологій дозволить підвищити якість продуктів переробки та зменшити негативний вплив на

наколишнє середовище. 4. Впровадження нових систем управління та моніторингу для забезпечення більш ефективного контролю за видобутком, переробкою та транспортуванням нафти та газу

З метою підвищення енергетичної безпеки України Урядом здійснюється комплекс заходів щодо здійснення реформи енергетичного сектору, де головними завданнями визначено наступні кроки: «забезпечення безпеки постачання електричної енергії та природного газу споживачам; інтеграція енергетичних ринків до європейських ринків; підвищення надійності та ефективності функціонування об'єднаної енергетичної системи України; диверсифікація джерел та маршрутів постачання енергоресурсів; збільшення обсягу видобутку вітчизняних енергоносіїв; з урахуванням міркувань економічної доцільності; розвиток відновлюваних та низьковуглецевих джерел енергії; альтернативних видів палива; підвищення енергоефективності за ланцюгом від виробництва до споживання енергії; реформування вугільної галузі України» [2].

Отже, метою інноваційного розвитку нафтогазової галузі є підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Це включає розробку нових методів та інструментів управління для оптимального використання ресурсів і забезпечення стабільного розвитку галузі. Серед завдань є впровадження нових систем управління та моніторингу, розробка методів прозорого інвестування, впровадження ефективних підходів до управління персоналом та нових форм взаємодії з іншими галузями та ринками для розширення збуту та забезпечення стабільного розвитку.

Список використаних джерел

1. Енергетична стратегія України на період до 2050 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>

2. Енергетична безпека. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostannya/energetychna-bezbeka>

FRAUD HUNTERS: HOW DIFFERENT COUNTRIES FIGHT FINANCIAL CRIMES

I. Mİhus,
Doctor of Science (Economics), Professor, Visiting Professor of the Pontifical Catholic University of Paraná (Curitiba, Brazil), CEO and Director of the Scientific Center of Innovative Research (Estonia), Professor of the Department of Financial and Economic Security Management, "KROK" University, Ukraine

In today's interconnected world, fraud has evolved from simple deception to sophisticated schemes that use technology to exploit vulnerabilities. Fraud has become a global problem that impacts economies, businesses and individuals. From financial fraud and corporate abuse to cyber fraud and identity theft, criminals are constantly finding new ways to commit their financial crimes.

In response, countries have created institutional mechanisms to detect, investigate and prosecute fraud. The study provides a comparative analysis of the anti-fraud systems in seven countries: the United States, the United Kingdom, China, India, Germany and Brazil. By examining the structure and effectiveness of the leading bodies in these countries and highlighting landmark cases, it is possible to trace both commonalities and differences in global anti-fraud strategies.

United States. The United States offers a robust and multi-layered framework for fraud detection, involving both civil and criminal authorities. The Federal Bureau of Investigation (FBI) leads criminal investigations into a range of frauds—including corporate, healthcare, and cyber-related crimes—while the Securities and Exchange Commission (SEC) regulates financial markets, focusing on insider trading, securities fraud, and market manipulation. Additionally, the Internal Revenue Service Criminal Investigation (IRS-CI) investigates tax evasion and money laundering, often partnering with other federal agencies. The Consumer Financial Protection Bureau (CFPB) complements these efforts by focusing on consumer-facing fraud in banking and lending sectors. In the private sector, firms like Kroll, PwC, and Deloitte carry out forensic audits, often uncovering fraud that feeds into official investigations.

One of the most infamous frauds in U.S. history was the Bernie Madoff Ponzi scheme, which defrauded investors of an estimated \$65 billion. The investigation, led by the SEC and the FBI, revealed systemic failures in regulatory oversight and resulted in Madoff's conviction and a 150-year prison sentence.

United Kingdom. The United Kingdom also employs a multifaceted approach, characterized by specialized agencies and strong regulatory mechanisms. The Serious Fraud Office (SFO) prosecutes high-level financial crimes, such as bribery and corruption, and has the authority to seize assets and compel testimony. Complementing the SFO, the National Crime Agency (NCA) tackles organized financial crime and cross-border laundering, while Action Fraud provides a public-facing platform for victims to report scams. The Financial Conduct Authority (FCA) supervises financial institutions and ensures compliance with ethical and regulatory standards.

The LIBOR manipulation scandal stands out as a pivotal case in the UK, exposing how major banks, including Barclays, manipulated global interest rates for profit. The SFO's investigation led to criminal charges, substantial fines, and broader reform of financial benchmarks, revealing the systemic reach of market abuse and the importance of vigilant oversight.

China. In China, fraud investigations are tightly integrated into state-led governance, combining political oversight with cutting-edge technology. The Central Commission for Discipline Inspection (CCDI) plays a central role in investigating corruption within the Communist Party and state apparatus. Meanwhile, the Ministry of Public Security (MPS) handles financial crimes and cyber fraud, with support from the China Banking and Insurance Regulatory Commission (CBIRC), which oversees the integrity of financial institutions. Notably, China employs AI and big data analytics for real-time monitoring of

financial transactions, making it one of the most technologically advanced fraud detection systems globally.

A key example of fraud detection in action was the Ezubao Ponzi scheme, in which nearly one million investors were duped into placing funds in fake online investment products, totaling \$7.6 billion. Authorities swiftly dismantled the scheme and sentenced executives to life imprisonment, underscoring the state's zero-tolerance approach—albeit within a tightly controlled political and media environment.

India. India's fraud-hunting system operates primarily through government agencies. The Central Bureau of Investigation (CBI) leads criminal probes into large-scale fraud and corruption. The Serious Fraud Investigation Office (SFIO), established under the Companies Act, focuses on complex corporate fraud, while the Reserve Bank of India (RBI) maintains an anti-fraud cell that monitors banking institutions for irregularities and signs of internal collusion.

A prominent case illustrating systemic vulnerabilities is the Punjab National Bank (PNB) fraud, where jeweler Nirav Modi orchestrated a \$2 billion scam using fake letters of credit to obtain loans. The CBI and SFIO jointly investigated the case, resulting in high-profile arrests and extradition efforts, and spurred regulatory reforms in Indian banking practices.

Germany. Germany's fraud detection architecture is known for its regulatory precision. The Federal Financial Supervisory Authority (BaFin) is responsible for oversight of banks, insurers, and financial markets. The Federal Criminal Police Office (BKA) leads criminal investigations into white-collar crimes, and private auditing firms—such as KPMG, Deloitte, and EY—play an integral role in fraud detection through forensic audits.

However, the Wirecard scandal revealed significant blind spots in Germany's oversight system. The fintech company falsely claimed to hold €1.9 billion in overseas accounts, misleading regulators and investors. Despite red flags raised by journalists and whistleblowers, BaFin failed to act decisively, leading to public outcry and scrutiny of Germany's financial regulatory culture. The subsequent arrest of Wirecard's CEO marked a turning point in calls for reform.

Brazil. Brazil has gained international recognition for its efforts to investigate entrenched corruption through the Federal Police and the Public Ministry (MPF). These bodies have been central to Operation Car Wash (Lava Jato), a sprawling investigation that uncovered widespread corruption in state oil company Petrobras. Executives and politicians across Latin America were implicated in bribe-taking and contract rigging, totaling billions of dollars.

The investigation led to over 200 arrests, including former president Luiz Inácio Lula da Silva, and marked one of the largest anti-corruption drives in history. Despite its initial success, Lava Jato faced setbacks amid political backlash, raising concerns about the sustainability of such operations in highly polarized environments.

Fraud-hunting frameworks differ markedly across countries, shaped by institutional design, political will, technological capability, and regulatory

philosophy. Countries like the U.S. and U.K. showcase strong institutional collaboration and legal protections for whistleblowers. In contrast, China emphasizes centralized control and AI-driven surveillance, while Germany relies heavily on regulatory agencies and private auditors. Emerging economies such as India and Brazil illustrate the growing challenges of balancing enforcement with systemic reform.

As fraud schemes become more globalized and technologically sophisticated, the effectiveness of fraud hunters will depend on international cooperation, data-driven approaches, and robust legal protections. The evolving landscape calls for not just national vigilance, but also a shared global commitment to financial integrity and accountability.

References:

1. Albrecht, W. S., Albrecht, C. O., Albrecht, C. C., & Zimbelman, M. F. (2012). *Fraud examination* (4th ed.). Cengage Learning.
2. Bhasin, M. L. (2015). Forensic accounting and fraud: An empirical study of India. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4(10), 36–45.
3. Cressey, D. R. (1953). *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*. Free Press.
4. Dyck, A., Morse, A., & Zingales, L. (2010). Who blows the whistle on corporate fraud? *The Journal of Finance*, 65(6), 2213–2253. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01614.x>
5. Gottschalk, P. (2010). *Policing white-collar crime: Characteristics of white-collar criminals*. CRC Press.
6. Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The fall of Enron. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 3–26. <https://doi.org/10.1257/089533003765888403>
7. Levi, M. (2017). Assessing the UK's anti-fraud infrastructure. *Journal of Financial Crime*, 24(4), 594–606. <https://doi.org/10.1108/JFC-08-2016-0054>
8. Moro, S. (2019). *Operação Lava Jato e o combate à corrupção no Brasil*. Revista Brasileira de Ciências Criminais, 27(157), 9–34.
9. Treiblmaier, H. (2018). The impact of blockchain on the supply chain: A theory-based research framework and a call for action. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(6), 545–559. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2018-0029>
10. West, J., & Bhattacharya, M. (2020). Intelligent financial fraud detection: A comprehensive review. *Computers & Security*, 95, 101800. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.101800>
11. Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. *The CPA Journal*, 74(12), 38–42.
12. Xie, L., Liu, Y., & Zhang, H. (2021). Big data and AI in anti-fraud systems in China: Applications and limitations. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 29(3), 395–409.
13. Zagaris, B. (2014). *International white-collar crime: Cases, materials, and problems*. Cambridge University Press.

Секція 2. Безпека підприємницької діяльності: менеджмент та маркетинг підприємства в умовах воєнного стану

ЗАХОДИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

О.В. Донець
аспірант, ПВНЗ «Європейський університет»

Безпека підприємств в умовах війни є комплексною проблемою, яка вимагає уваги до різних аспектів, зокрема, фізичної безпеки, економічної стабільності та захисту інформації. Підприємствам необхідно вживати заходів для захисту своїх співробітників, майна та даних від загроз, пов'язаних з військовими діями та воєнним станом.

Більш глибоке трактування економічної безпеки підприємства надано у [3, с. 240]. Геєць В. вважає, що економічна безпека суб'єкта господарювання є складною динамічною системою, яка забезпечує стійке функціонування і розвиток підприємства за допомогою своєчасної мобілізації і найбільш раціонального використання трудових, фінансових, техніко-технологічних та інших ресурсів підприємства в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз.

Аналіз сучасної ситуації на ринку праці в умовах війни досліджувався у праці Хачатрян В. [4].

Економічна безпека підприємства є станом захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів, при якому забезпечується стійка реалізація основних комерційних інтересів та цілей статутної діяльності. При цьому важливо пам'ятати, що для кожного підприємства «зовнішні» та «внутрішні» загрози є суто індивідуальними. Водночас зазначені категорії включають окремі елементи, які є прийнятними практично до будь-якого суб'єкта господарської діяльності. Так, до зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства належать втрата своєї ніші на ринку товару (послуг), зміна фінансової ситуації в країні, умови кредитування, платоспроможність покупця та інші. На відміну від зовнішніх, головними та найімовірнішими для підприємства є внутрішні загрози. Здебільшого це загрози фінансової, а виробничої сфер: втрата виробничого потенціалу у зв'язку з масовим вибуттям застарілих елементів основного капіталу, загроза високих витрат виробництва, відставання техніки і технологій, рейдерство тощо. Результатом забезпечення економічної безпеки в широкому сенсі, слід вважати створення, підтримку та збільшення потоку матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів підприємства, тобто, відтворення підприємства.

Важливо визнати, що розробка заходів політики щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства залежить від наявності та характеристик як зовнішніх, так і внутрішніх загроз його діяльності. Ефективний захист від несприятливих факторів та загроз є необхідною умовою для створення

підґрунтя для підвищення ефективності використання ресурсів та загальної фінансово-господарської діяльності. Крім того, першочергового значення набуває моніторинг цих факторів, що становлять загрозу фінансовій безпеці, яка слугує фундаментом для розвитку підприємства. У кризових умовах та в умовах повномасштабного вторгнення на територію України, що характеризується швидкими змінами ресурсної бази та коливаннями цін на фактори виробництва, першочерговим завданням створення та функціонування системи фінансової безпеки є захист «життєвого простору» суб'єкта господарювання. Формування фінансової безпеки під час війни передбачає захист суб'єкта від дестабілізуючих впливів, як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, необхідних для підтримки операційної функціональності. Без нейтралізації загроз ефективне функціонування стає недосяжним, що призводить до потенційного зниження значень ключових функціональних параметрів.

Загрози залишаються незалежними від фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, оскільки підприємство може лише мінімізувати такі ризики. У межах власного функціонування підприємства стикаються з внутрішніми загрозами фінансовій безпеці, які залежать від специфіки їх господарської діяльності. Основними внутрішніми загрозами фінансовій безпеці підприємств є недостатній рівень менеджменту, неефективна система маркетингу, відсутність стратегічних і тактичних планів, неналежне оснащення підприємства, недостатня ліквідність активів, неефективна структура капіталу, низький рівень самофінансування.

На заміну традиційним методам прогнозування, приходять технологічні рішення у сфері використання штучного інтелекту та нейронних мереж, які дозволяють моделювати та розробляти множину варіантів дій та рішень у певній визначеній ситуації, що активно використовується інституційними та бізнес-структурами у сфері забезпечення економічної безпеки макро-, мезо-та мікрорівня.

Необхідно підкреслити, що практично всі заходи у сфері забезпечення економічної безпеки мають управлінську природу, оскільки формуються на основі управлінських рішень, які ґрунтуються на стратегічному аналізі множини альтернатив.

Тому, для успішної реалізації безпекової складової розвитку підприємств, доцільно удосконалювати управлінські інструменти та методології з метою забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень. Саме гнучкість дозволяє швидко адаптуватись до різних умов та своєчасно «відповісти» управлінській системі на актуальні виклики, при цьому «сила» такої відповіді має бути прямо пропорційною загрозі, що передбачає раціональне використання наявних ресурсів відповідно до вагомості наслідків реалізації негативного впливу.

Економічна безпека підприємств безпосередньо пов'язана з урахуванням управлінням небезпек і загроз, що притаманні середовищу їх функціонування та передбачають відповідну реакцію управлінської системи.

Список використаних джерел

1. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк ; за ред. В. М. Гейця. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
2. Хачатрян В., Красняк О. Економічна безпека в умовах воєнного стану як чинник формування ринку праці молоді. Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів. 2024. № 3 (1), С. 24–37.
DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.03>

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

*Д. М. Мікульський,
магістр кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ Європейський університет м. Київ
В. В. Власенко,
магістр кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ Європейський університет м. Київ
Науковий керівник: С. В. Філяр, к.е.н., доц.,
завідувач кафедри економіки, фінансів, обліку,
інформаційних та математичних дисциплін,
Черкаська філія ПВНЗ Європейський університет, м. Черкаси*

Компанії застосовують методи маркетингового управління для виявлення можливостей зростання та ефективного виходу на нові цільові ринки. Вони узгоджують рекламні активності на різних платформах, щоб формувати позитивний імідж бренду та залучати більше потенційних клієнтів.

Управління маркетингом також охоплює аналіз ефективності попередніх кампаній, збирання відгуків клієнтів та вивчення динаміки продажів. Це дозволяє коригувати маркетингову стратегію з урахуванням актуальних змін. Головна мета — удосконалити комунікацію з клієнтами та поєднати пропозиції компанії з потребами цільової аудиторії. Розробка ефективної стратегії — ключовий інструмент для збереження конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази та утримання постійних клієнтів.

Успішні маркетингові кампанії потребують злагодженої роботи керівників, творчих фахівців і виконавчого персоналу. План маркетингового управління допомагає скоординувати комунікації компанії на різних каналах: цифровому, соціальних мережах і друкованих ЗМІ.

Маркетинговий менеджмент базується на ґрунтовному аналізі ринку. Таке дослідження допомагає визначити перспективні напрями діяльності бізнесу та виявити потенційні труднощі, які слід подолати. Проведення

маркетингових досліджень є необхідною умовою для створення ефективного плану, орієнтованого на потреби споживачів.

Досконало розроблена стратегія маркетингового управління дозволяє залучати нових клієнтів і підтримувати довготривалі відносини з наявними, стимулюючи повторні покупки. Після знайомства споживача з продуктом, подальша взаємодія через цифровий контент, соціальні мережі та професійні платформи допомагає зміцнити його зв'язок із брендом і сформувати почуття залучення до компанії [2, с. 57].

Маркетинг — гнучкий інструмент, що здатен адаптуватися до змін ринкових умов. Постійний аналіз і дослідження ринку дозволяють компаніям генерувати нові ідеї, зберігати актуальність або змінювати позиціонування через ребрендинг.

Продажі можна стимулювати трьома основними методами. Рекламу інформує споживачів про продукт через медіа — це неособистий спосіб комунікації. Персональні продажі передбачають прямий контакт продавця з клієнтом. Стимулювання збуту доповнює перші два методи, залучаючи споживачів через акції, конкурси тощо. Компанії можуть комбінувати ці підходи залежно від ситуації.

Після створення й просування товару, інтерес споживачів зростає. Вибір каналів збуту визначає, як саме товар потрапить від виробника до покупця — напряму або через посередників.

Маркетологи приймають рішення лише щодо тих факторів, які можуть контролювати. Вони навчаються відділяти контрольовані елементи від неконтрольованих і адаптують свої дії, щоб ефективно реагувати на зовнішні зміни. Суть мистецтва маркетингового управління полягає в тому, щоб узгодити контрольовані ресурси з неконтрольованим середовищем для досягнення найкращих результатів для бізнесу.

Рекламна стратегія охоплює вибір обсягів реклами, каналів (ТБ, радіо, преса, зовнішня реклама, email тощо), частоти виходу та формату повідомлень (тексти, ілюстрації, відео). Персональні продажі включають відбір, навчання, контроль та територіальний розподіл продавців, а також оцінку їхньої ефективності.

У межах маркетингової стратегії необхідно створити профіль конкурентів, зазначивши їхні продукти, канали постачання, ціни та маркетингові методи. Це дозволяє визначити власну конкурентну перевагу — те, що вирізняє бізнес серед інших. Також варто оцінити сильні й слабкі сторони власних процесів для подальшого вдосконалення.

Маркетинг поширений у компаніях середнього рівня, які часто не знайомі з цифровою рекламою чи контент-маркетингом. У великих компаніях маркетинг є системним і опирається на досвід конкурентної боротьби, що дозволяє різним відділам залучати широку та лояльну аудиторію більш ефективно, ніж за допомогою однієї програми.

Соціальні мережі — найзручніший інструмент для підвищення пізнаваності та залучення клієнтів. Наразі близько 60% населення світу (3,8

млрд осіб) активно користуються соцмережами. На відміну від інших каналів, вони стимулюють взаємодію, яка формує довіру та лояльність. Більше 70% компаній у світі використовують контент-маркетинг для формування бренду та залучення аудиторії.

Сучасний клієнт взаємодіє з брендом через різні канали, а не лише один, як це було раніше. Чим більше каналів використовує підприємство, тим більше шансів охопити ширшу аудиторію. Проте багатоканальний підхід не завжди є ефективним.

Успішна маркетингова кампанія починається з чіткого розуміння цілей і завдань. Хоча ці поняття часто плутають, вони відрізняються: цілі — це загальні результати, яких прагне досягти підприємство, тоді як завдання — конкретні кроки команди на шляху до цих цілей. Обидва мають бути чітко задокументовані.

Знання цільової аудиторії дозволяє адаптувати кампанію до її потреб, що часто передбачає створення портрету покупця. Залежно від типу бізнесу й товарів може бути кілька груп клієнтів або сегментів ринку. Гнучке підприємство повинне періодично переглядати та уточнювати образ свого ідеального клієнта [1, с.96].

Розробка маркетингової стратегії висуває особливі вимоги. Малі підприємства часто обмежені ресурсами, тоді як великі компанії мають труднощі з ефективним розподілом ресурсів. Проте досвідчені керівники використовують масштаб компанії як перевагу, акцентуючи на персоналізованих і локалізованих комунікаціях.

Малі бізнеси можуть зростати, підсилюючи вже наявний маркетинг, однак без нової стратегії це має межі. Часто використовуються підходи з матриці Ансоффа, зокрема вихід на нові ринки — просування наявних товарів новій аудиторії. Хоча глибше проникнення на існуючий ринок зазвичай вибирають малі компанії, великі фірми також мають простір для цього — хоча стратегія вимагає конкурентних цін і інвестицій у маркетинг. В свою чергу корпоративним компаніям простіше створювати нові продукти — вони мають ресурси чи доступ до фінансування, а також сформовану клієнтську базу.

Особливої ваги набуває сегментація аудиторії під час виходу на нові, зокрема міжнародні ринки. Це потребує адаптації назв продуктів, слоганів і каналів збуту з урахуванням мовних і культурних відмінностей.

Із великою кількістю соціальних платформ складно обрати найефективніші канали комунікації. Хоча люди користуються багатьма сайтами, для взаємодії з брендами зазвичай використовують лише кілька з них. Тому маркетингова команда має аналізувати поведінку користувачів і автоматизувати повідомлення на тих каналах, які працюють найкраще.

Ефективна внутрішня комунікація, зокрема між продажами, маркетингом і службою підтримки, є ключем до узгоджених дій. У підсумку, зростання компанії залежить від здатності будувати міцні стосунки з клієнтами, використовуючи персоналізовані повідомлення та комплексні маркетингові стратегії.

Список використаних джерел

1. Фімар С., Коваль Д. Інноваціє проектування маркетингових екосистем Бізнес-навігатор 2025. №1(78) 2025 м.Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2025. – С. 95-101 DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-16>

2. Шильова В.О., Польова Н.М., Шильовий В.А. Впровадження маркетингового інструментарію стратегічного менеджменту інновацій в процесі забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький. Серія: Економічні науки №2 (316). 2023. С. 55-58. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-8>

БЕЗПЕЧНА КОМУНІКАЦІЯ: РІЗНИЦЯ МІЖ ФІШИНГОМ ТА МАРКЕТИНГОВОЮ РОЗСИЛКОЮ

В. В. Овсієнко,
*викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет»*

У сучасному діджитал-просторі ми щодня отримуємо десятки повідомлень через різні канали комунікації. Більшість із них — це легітимні маркетингові пропозиції, але серед них часто зустрічаються й шахрайські спроби отримати наші особисті дані, кошти або дані наших клієнтів. Фішинг став настільки витонченим, що іноді, навіть, досвідченим спеціалістам важко відрізнити його від звичайних маркетингових розсилок.

Уміння відрізнити фішинг та маркетинг за ключовими відмінностями, аналізуючи їхні підходи до цільової аудиторії, формати комунікації та особливості мімікрії фішингу під маркетингові повідомлення, підвищує безпеку підприємств в еру цифрової трансформації.

Нейромаркетинг - це відносно нова галузь, яка використовує досягнення нейробіології для створення більш ефективних маркетингових повідомлень, але, на великий жаль, шахраї теж тримають руку на пульсі цих досліджень і використовують їх результати. Таким чином грань між фішингом та маркетингом стає дуже тонкою.

Патрік Ренвуазе, один із провідних експертів у галузі нейромаркетингу, описав шість основних "тригерів" мозку, які впливають на прийняття рішень: егоцентризм (власне виживання та благополуччя), контраст (мозок легше сприймає чіткі відмінності, ніж складні міркування), відчутна вигода (мозок реагує на конкретні, матеріальні вигоди більше, ніж на абстрактні), початок і кінець(середину повідомлення можна виключити), візуалізація (перевага візуальній інформації перед текстовою), емоції (емоційні повідомлення мають сильніший вплив на прийняття рішень, ніж раціональні аргументи).[1]

Антоніо Дамасіо розвинув теорію "соматичних маркерів", які пояснюють, як емоції впливають на прийняття рішень. Ця теорія допомагає зрозуміти, чому користувачі часто "відчувають", що щось не так з фішинговим повідомленням, навіть якщо не можуть раціонально пояснити свої підозри.[2]

Роберт Чалдіні описав шість принципів впливу, які часто застосовуються в маркетингу та фішингу: взаємність, відданість і

послідовність, соціальне підтвердження, авторитет, симпатія, дефіцит.[3]

Даніель Канеман описав дві системи мислення: швидку, інтуїтивну "Систему 1" і повільну, аналітичну "Систему 2".[4] Фішингові атаки часто намагаються активувати "Систему 1", щоб жертва діяла на основі емоцій, а не аналізу.

Щоб краще розуміти, які типові прояви фішингу, потрібно звертати увагу на типові ознаки: запити на особисту інформацію - компанії зазвичай не просять надсилати паролі чи номери кредитних карток електронною поштою; неприродна терміновість - надмірний тиск щодо негайних дій; неочікувані повідомлення - листи про облікові записи або послуги, якими ви не користуєтесь; занадто вигідні пропозиції.

Таблиця 1

Методи вибору цільової аудиторії

Маркетинг	Фішинг
Сегментація ринку - розподіл потенційних клієнтів на групи за демографічними, психографічними, географічними та поведінковими ознаками. Створення портрета клієнта – детальний і комплексний опис типового представника цільової аудиторії, включаючи його цінності, болі, страхи та бажання. Аналіз даних та аналітика - використання аналітичних, соціальних медіа та інших джерел для збору та аналізу даних про поведінку користувачів. А/В тестування – перевірка повідомлення з різними версіями для визначення найбільш ефективних підходів. Вивчення шляху клієнта - розуміння всіх точок взаємодії потенційного клієнта з брендом.	Масовий підхід - розсилка повідомлень широкій аудиторії за однією специфічною ознакою. Таргетування – виділення специфічного болю, виявленому за допомогою даних різного ступеню захищеності, і максимальна концентрація на ньому. Соціальна інженерія - використання психологічних тригерів, таких як страх, терміновість або жадібність, щоб змусити жертву діяти імпульсивно. Спуфінг - маскуванню під відомі бренди або довірені джерела, щоб викликати довіру. Сфокусовані атаки – побудова деталізованого портрету жертви і вплив через призму персоналізованого підходу.

Головна відмінність полягає в тому, що маркетингологи прагнуть побудувати довгострокові відносини, тоді як фішери зацікавлені в одноразовому успіху. Сучасні фішингові атаки стають все більш витонченими у своїх спробах імітувати маркетингові комунікації.

Таблиця 2

Порівняння формату комунікацій

Маркетингові комунікації	Фішингові повідомлення
Згода отримувача - користувач має попередньо надати згоду на отримання комунікацій (opt-in). Можливість відписатися - кожне повідомлення містить чіткі інструкції щодо відмови від подальших комунікацій. Брендингова послідовність - дизайн, тон голосу та стиль комунікації	Відсутність згоди. Створення відчуття терміновості - наприклад, "Негайно перевірте свій обліковий запис" або "Останнє попередження". Маніпуляція емоціями - викликання страху, тривоги або жадібності для спонукання до негайних дій. Приховування справжнього відправника - використання підроблених доменів електронної

відповідають загальній стратегії бренду. Прозора інформація про відправника - чітко вказано, хто надіслав повідомлення, з контактною інформацією. Вимірювані цілі - кожна розсилка має конкретну маркетингову мету (інформування, конверсія, утримання клієнтів тощо). Якісний контент - повідомлення містять корисну інформацію або пропозиції цінності для отримувача. Мультиканальна стратегія - узгодженість повідомлень через різні канали комунікації.	пошти або імен, схожих на легітимні. Неправдиві URL-адреси - посилання, які ведуть на шахрайські сторінки. Вимога конфіденційної інформації - запити на паролі, дані кредитних карток або іншу чутливу інформацію. Граматичні неузгодженості - виглядають професійними, багато з них містять помилки. Відсутність чіткої персоналізації - незважаючи на спроби виглядати персоналізованими, фішингові повідомлення часто містять загальні звернення замість справжньої персоналізації.
---	---

Таблиця 3

Основні прийоми, які використовують фішери

Назва прийому	Ознаки використання
Візуальна імітація	Копіювання брендбуку Імітація макетів Підробка інтерфейсів
Імітація тону та стилю комунікації	Копіювання корпоративного стилю Використання фахової термінології Відтворення структури повідомлень
Використання подій та контексту	Сезонні кампанії Актуальні новини Корпоративні оновлення
Технічна мімікрія	Тайпсквотинг - наприклад, "arnazon.com" замість "amazon.com". Підробка електронних листів URL-маскування
Стилістична мімікрія	Пропозиції, які "занадто хороші, щоб бути правдою" - неймовірні знижки або виграші. Обмежені за часом пропозиції Ексклюзивність

Маркетологи використовують ці принципи для: створення більш ефективних рекламних повідомлень; покращення користувацького досвіду; полегшення прийняття рішень для споживачів; формування емоційного зв'язку з брендом.

Однак фішери також адаптували ці принципи для своїх цілей: викликання сильних емоцій для блокування критичного мислення; створення відчуття терміновості, щоб змусити діяти імпульсивно; використання візуальних елементів для підвищення довіри; фокусування на егоцентричних тривогах за особисті дані.

Різниця між справжнім маркетингом та фішингом полягає не лише в їхніх цілях, але й у фундаментальних підходах до комунікації. Маркетинг

прагне побудувати довгострокові відносини, базуючись на взаємній вигоді, тоді як фішинг зосереджений на короткостроковій маніпуляції для отримання негайної вигоди.

Розуміння принципів нейромаркетингу дозволяє не лише створювати ефективніші маркетингові кампанії, але й розпізнавати маніпулятивні техніки, які використовуються у фішингових атаках. Особливо важливо усвідомлювати, як емоційні тригери можуть блокувати критичне мислення та спонукати до імпульсивних дій.

З розвитком технологій фішингові атаки стають все більш витонченими, тому постійна освіта та пильність залишаються найкращим захистом. Організаціям варто інвестувати в регулярні навчання співробітників з питань інформаційної безпеки, а окремим користувачам — розвивати здорову скептичність щодо неочікуваних повідомлень, особливо тих, що вимагають негайних дій.

Безпечна комунікація в цифровому просторі вимагає балансу між відкритістю до нових можливостей та обережністю щодо потенційних загроз. Здатність розрізняти легітимний маркетинг та фішинг є важливою навичкою для кожного користувача сучасних цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Rensis, P., & Morin, C. (2007). *Neuromarketing: Understanding the «Buy Button» in Your Customer's Brain*. Thomas Nelson.
2. Damasio, Antonio, 2018. *The Strange Order of Things: Life, Feeling, and the Making of Cultures*. New York: Pantheon. 336 pp.
3. Cialdini, R. *Influence: The Psychology of Persuasion*. Harper Business, 2006.
4. Kahneman, D. (2011): *Thinking, Fast and Slow* Penguin, 496 pp.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАЦІЇ БЕЗПЕКИ: ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Н. В. Овсієнко

**к.е.н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу
ПВНЗ «Європейський університет»**

У тезах досліджуються актуальні аспекти формування та реалізації маркетингових стратегій комунікації безпеки в умовах кризових викликів сучасності. Проаналізовано фактори, що впливають на сприйняття безпеки споживачами, та запропоновано інтегровану модель комунікації безпеки. Визначено ключові елементи ефективної маркетингової стратегії для формування довіри споживачів до бренду в контексті безпекотворення. На основі аналізу міжнародних кейсів сформульовано практичні рекомендації щодо імплементації безпекоорієнтованих комунікаційних стратегій українськими компаніями.

Актуальність теми дослідження обумовлена зростанням впливу безпекових чинників на споживацьку поведінку та маркетингові стратегії в

умовах глобальної нестабільності. Пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, кібератаки та інші кризові явища докорінно змінили ландшафт споживчої довіри, висунувши питання безпеки на перший план у системі цінностей споживачів. За даними дослідження Global Trust Barometer 2024, 78% споживачів відзначають питання безпеки як ключовий фактор при виборі брендів, а 64% готові змінити звичний бренд на користь того, що демонструє більшу увагу до безпекових аспектів [1].

Мета дослідження полягає у визначенні ефективних маркетингових стратегій комунікації безпеки для формування довіри споживачів у кризових умовах та розробці рекомендацій щодо їх імплементації українськими компаніями.

Теоретичний аналіз наукових джерел свідчить про відсутність комплексного підходу до інтеграції безпекових аспектів у маркетингові комунікації. Існуючі дослідження здебільшого зосереджуються на окремих аспектах – кризовому PR (Котлер, 2023), репутаційному менеджменті (Аакер, 2022), кібербезпеці (Ліндстром, 2024) – не пропонуючи холістичного бачення проблеми [2, 3, 4].

На основі проведеного дослідження нами запропоновано інтегровану модель комунікації безпеки, що включає чотири взаємопов'язані компоненти:

1. Превентивні комунікації – систематична робота з інформування споживачів про безпекові переваги продукту чи послуги ще до виникнення кризової ситуації. Такі комунікації формують базовий рівень довіри та створюють своєрідний "кредит довіри" для бренду.

2. Кризові комунікації – стратегії реагування на виникнення безпекових загроз з акцентом на прозорість, оперативність та людиноцентричність. Дослідження показує, що швидкість реакції бренду на безпекові інциденти безпосередньо корелює з рівнем збереження довіри споживачів ($r=0,78$, $p<0,01$).

3. Відновлювальні комунікації – стратегічні маркетингові дії, спрямовані на відновлення довіри та репутації після безпекових інцидентів. Включають демонстрацію впроваджених змін, компенсаційні механізми та переконливі докази посилення безпекових протоколів.

4. Трансформаційні комунікації – перетворення досвіду подолання безпекових викликів на конкурентну перевагу шляхом інтеграції безпеки в ДНК бренду та його ціннісну пропозицію.

Аналіз міжнародних кейсів демонструє ефективність проактивного підходу до комунікації безпеки. Так, компанії, що інвестують у превентивні комунікації, демонструють у середньому на 42% вищі показники довіри споживачів під час кризових ситуацій порівняно з компаніями, що застосовують реактивний підхід [5].

Особливу увагу в дослідженні приділено аналізу сприйняття безпекових комунікацій українськими споживачами. За результатами проведеного опитування ($n=1200$, вересень 2024 р.), 87% українських споживачів вважають прозорість комунікацій щодо безпекових аспектів продукту чи послуги

критично важливою, а 76% готові платити преміальну ціну за продукти з підтвердженими безпековими характеристиками.

На основі проведеного дослідження сформульовано такі практичні рекомендації для українських компаній:

1. Інтегрувати безпекові аспекти в ключові повідомлення бренду на всіх етапах комунікації зі споживачем.
2. Розробити крос-функціональні протоколи кризових комунікацій з чітким розподілом відповідальності між маркетинговими, PR та операційними підрозділами.
3. Впровадити систему регулярного моніторингу безпекових ризиків та проактивного інформування споживачів.
4. Використовувати технології доповненої реальності (AR) та інтерактивні формати для демонстрації безпекових функцій продуктів.
5. Залучати незалежних експертів та лідерів думок для підтвердження безпекових переваг бренду.

Висновки. Дослідження підтверджує, що в умовах зростаючої нестабільності та невизначеності маркетингові стратегії комунікації безпеки стають критично важливим елементом формування довіри споживачів. Запропонована інтегрована модель комунікації безпеки дозволяє компаніям ефективно управляти сприйняттям безпеки на всіх етапах взаємодії зі споживачем та перетворювати безпекові аспекти на стійку конкурентну перевагу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку галузеспецифічних підходів до комунікації безпеки та вивчення психологічних механізмів сприйняття безпекових повідомлень різними сегментами споживачів.

Список використаних джерел

1. Global Trust Barometer 2024. Edelman Research. New York, 2024. 112 p.
2. Котлер Ф., Картаджая Х. Маркетинг 5.0: Технології для людства. Київ: КМ-Букс, 2023. 258 с.
3. Аакер Д. Стратегічний ринковий менеджмент у кризові часи. Харків: Фабула, 2022. 320 с.
4. Lindstrom M. Safety First: The New Marketing Paradigm. Harvard Business Review, 2024, Vol. 102(2), pp. 86-94.
5. McKinsey & Company. Safety Communication Index 2024: Global Report. McKinsey Insights, 2024. 76 p.

КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕОБХІДНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Н. М. Польова,
к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
ПВНЗ Європейський університет м. Київ
І. П. Зарудніцький,

***магістр кафедри менеджменту та маркетингу
ПВНЗ Європейський університет м. Київ***

Комунікаційна політика підприємства в умовах необхідності забезпечення економічної безпеки повинна бути спрямована на формування довгострокових, стабільних взаємин з усіма зацікавленими сторонами, що допоможе забезпечити фінансову стійкість та мінімізувати ризики. Вона включає в себе не лише ефективне інформування споживачів, а й побудову довіри до бренду через прозорість, відповідальність і адаптацію до змінюваних економічних умов.

В умовах економічної безпеки важливо, щоб комунікаційна політика підприємства стала важливим елементом управління ризиками, зокрема в управлінні репутацією та захисті бренду від можливих фінансових або правових загроз. Вона повинна активно підтримувати стратегічні ініціативи компанії, сприяти належному інформуванню громадськості та стимулювати довіру серед клієнтів і партнерів.

У сучасних умовах, зокрема в умовах високої конкуренції, підприємства значну увагу приділяють не лише безпосередньо процесу виробництва та реалізації продукції, а й ефективній комунікації з потенційними споживачами. Це стосується інформування широкого кола клієнтів про товар, його характеристики, а також формування та підтримки позитивного іміджу як товару, так і самої торгової марки або фірми. Всі ці завдання вирішуються в межах комунікаційної політики підприємства, яка є важливим інструментом у маркетинговій стратегії компанії.

Щоб зрозуміти, як функціонує комунікаційна політика, важливо розглянути саме поняття комунікації. Комунікація — це процес обміну інформацією між двома або більше людьми чи групами, що включає не лише передачу даних, а й відчуттів, настроїв, а також інтерпретацію смислових значень. Вона охоплює всі способи передавання знань і думок від одного суб'єкта до іншого, що є основою для формування будь-яких взаємодій у бізнес-середовищі.

Комунікаційна політика підприємства є частиною його маркетингової стратегії, і вона націлена на створення у існуючих і потенційних споживачів чітких уявлень про товар або послугу, яку пропонує фірма. Вона також включає в себе формування позитивного образу самої компанії серед цільових груп, таких як споживачі, дистриб'ютори, партнери та інші зацікавлені сторони. Метою комунікаційної політики є вирішення трьох основних завдань: спонукання, інформування та мотивування покупців і суспільства в цілому. Це означає не лише інформувати про товар, а й формувати бажання та потребу у його придбанні.

Політика просування товару на ринок повинна бути активною, спрямованою на формування попиту на товар, збільшення його продажів, підвищення ефективності роботи підприємства та загальної прибутковості його діяльності. Це досягається через різноманітні стратегії комунікації.

Розглянемо основні з них:

- стратегія втягування - стратегія спрямована на досягнення добровільної взаємовигідної співпраці з посередниками та іншими партнерами, пропонуючи їм вигідні умови. Мета полягає в тому, щоб зацікавити посередників у пропозиції своїх товарів, забезпечити їх вигідне становище на ринку, а також сформувати у споживачів позитивні уподобання та інтерес до марки підприємства;

- стратегія вштовхування - стратегія орієнтована на активну взаємодію з посередниками, які здатні забезпечити широке та вигідне просування продукції на ринок. Однак існує ризик, що посередник може почати диктувати свої умови співпраці, внаслідок чого підприємству може бути необхідно змінити стратегію і перейти до формування прямих каналів збуту;

- змішана стратегія - стратегія передбачає поєднання елементів обох попередніх стратегій — втягування та вштовхування. Завдяки цьому підприємство може ефективно комбінувати просування товару на ринок через посередників з одночасним формуванням власних каналів збуту, забезпечуючи гнучкість і адаптивність до ринкових умов.

Усі ці стратегії є частиною комплексної комунікаційної політики, яка дозволяє підприємствам адаптувати свої маркетингові зусилля до умов ринку, ефективно конкурувати та досягати стабільного економічного зростання [1, с. 27].

Нині комунікація є одним з основних об'єктів дослідження маркетингу, оскільки ефективність бізнесу дедалі більше залежить від правильного управління комунікаційними процесами. В умовах сучасного ринку, де конкуренція постійно зростає, важливо забезпечити ефективну взаємодію з різними цільовими аудиторіями, адже саме від рівня комунікацій залежить успіх у досягненні бізнес-цілей.

Реклама є одним із основних інструментів комунікаційної політики підприємства. Вона служить каналом для передачі інформації про товари та послуги, допомагаючи сформувати уявлення у споживачів та залучити їх до придбання продукції. Носієм реклами може бути будь-яка форма звернення, яка може бути друкованою, усною або записаною на плівку. До того ж, існує широкий перелік різноманітних носіїв реклами, і він постійно розширюється. За оцінками фахівців, цей перелік налічує понад 40 різних найменувань.

Основною метою реклами є збільшення обсягу реалізації товарів та послуг, що є ключовим фактором успішної підприємницької діяльності. Однак, окрім цього, реклама має й низку вторинних цілей, які безпосередньо пов'язані з загальною стратегією маркетингової діяльності:

- підвищення чи формування попиту на продукцію;
- чітке позначення товарів на ринку, що дає змогу споживачам правильно орієнтуватися у виборі;
- пропаганда споживчих властивостей товару та його особливостей;
- просування торгових марок та створення їх впізнаваності;
- збільшення присутності на ринку;

- сприяння побудові ефективних збутових каналів;
- підвищення престижу фірми на ринку та формування позитивного іміджу компанії;
- і, звісно, кінцева мета — збільшення числа продажів, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

Функція реклами полягає в тому, щоб надати покупцям інформацію про товари та послуги через різноманітні інформаційні засоби, використовуючи відповідні канали комунікації для досягнення цілей підприємства [2,с.131].

Підбиваючи підсумки, можна відзначити, що маркетингова комунікація є двостороннім процесом: з одного боку, вона передбачає вплив на цільові та інші аудиторії, з другого — отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснюваний вплив. Обидві ці складові є однаково важливими і доповнюють одна одну, що дозволяє говорити про маркетингову комунікацію як про систему.

Сучасний маркетинг вимагає набагато більше, ніж просто створення товару, який задовольняє потреби клієнта, правильного визначення ціни та забезпечення доступності для споживачів. Підприємства мають здійснювати активну комунікацію зі своїми клієнтами, постійно моніторячи їх потреби та реакцію на рекламу. Зміст цих комунікацій не повинен бути випадковим чи випадковим, адже це може призвести до значних витрат на невдалі маркетингові заходи та шкоди для іміджу компанії.

У умовах економічної нестабільності комунікаційна політика підприємства повинна стати інструментом захисту від зовнішніх загроз, таких як коливання ринку, зміни в законодавстві чи негативні соціально-економічні фактори. Вона має забезпечувати чітку і своєчасну комунікацію з усіма ключовими групами інтересів, підтримувати імідж компанії та допомагати зберегти стабільність у фінансових показниках.

Список використаних джерел

1. Васильченко Л. С. Сутність та сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48-2. С. 27-30. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-34>
2. Асамоах-Черемех Д. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність та класифікація / Д. Асамоах-Черемех // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 6, т. 2. – С. 130-134. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-21

АГРЕГАЦІЯ НА РИНКУ ЕЛЕКТРИЧНОЇ ЕНЕРГІЇ, ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ ТА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

В. Є. Потапов,
аспірант, спеціальність 051 «Економіка»
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
Науковий керівник: Ю. Ф. Гудзь,
д.е.н., доцент

Конкурентоспроможність є однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук, багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [1].

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [2].

Умови функціонування в ринковому середовищі зумовлюють необхідність постійного забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, яка є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства як на національному, так і на міжнародному рівнях. Поняття «конкурентоспроможність» використовується стосовно продукції або товарів, суб'єктів господарювання, постачальників послуг, окремих регіонів, а також цілих країн і їхніх економік.

Під конкурентоспроможністю промислового підприємства слід розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг [3].

Конкурентоспроможність енергетичної галузі є ключовим чинником економічної стабільності та розвитку держави. Конкурентоспроможність у цьому контексті включає здатність підприємств енергетичного сектору ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інноваційні технології, забезпечувати безперебійну та якісну доставку енергоносіїв, знижувати витрати та при цьому відповідати екологічним стандартам. Важливу роль відіграє й здатність до швидкого реагування виробниками та трейдерами на зміни попиту та пропозиції, а також до співпраці з іншими учасниками — споживачами, постачальниками, операторами мереж.

У контексті сучасної трансформації енергетичного ринку України, децентралізації генерації та зростання частки відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), актуальним стає питання ефективного об'єднання учасників та спільне управління їх ресурсами. Одним із найперспективніших інструментів у цьому напрямі виступає агрегація – процес об'єднання невеликих джерел генерації, систем накопичення електроенергії (BESS), та керованого навантаження з метою їх колективної участі на ринку електроенергії.

Агрегатор може включати одну або декілька одиниць агрегації. Він є стороною, відповідальною за баланс усіх електроустановок що входять до складу його одиниці агрегації перед Оператором системи передачі, за виключенням електроустановок, призначених для споживання споживачів, які купують електроенергію в іншого учасника ринку, що здійснює діяльність з постачання електроенергії споживачу. Слід зазначити, що відповідно до положень Закону України «Про ринок електричної енергії» [4], інших нормативно-правових актів, що регулюють функціонування ринку

електричної енергії, агрегатор здійснює купівлю-продаж електричної енергії на ринку електричної енергії, а також надає послуги з балансування та допоміжні послуги для підтримки роботи центральної енергосистеми. При цьому агрегатору забороняється здійснювати діяльність з передачі та розподілу електричної енергії

Агрегація відкриває можливість для створення віртуальних електростанцій (Virtual Power Plants), які здатні ефективно балансувати попит і пропозицію в режимі реального часу. Це має ключове значення для енергосистем із високим рівнем інтеграції ВДЕ, адже саме ці джерела мають суттєву змінність та низьку передбачуваність.

З позиції бізнес-моделі енергетичних підприємств, створення агрегатора забезпечує:

- зменшення потреби в резервних потужностях для енергосистеми;
- зниження операційних витрат учасників;
- підвищення надійності електропостачання в групі;
- можливість участі у вторинному регулюванні, балансуючих ринках, ринках допоміжних послуг, з отриманням додаткових доходів.

Для України, яка прагне забезпечити енергетичну незалежність, механізм агрегації є важливим інструментом, який дозволить більш ефективно використання внутрішніх ресурсів для відновлення економіки, подальшу інтеграцію в європейське бізнес середовище, зниження залежності від імпорту, а також підвищення стійкості до надзвичайних ситуацій (аварій, атак на критичну інфраструктуру, тощо).

Таким чином, агрегація серед енергетичних підприємств виступає не лише технологічним, а й стратегічним елементом сучасного енергетичного ринку. Її впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та створенню сталої, сучасної економіки.

Список використаних джерел

1. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
2. Porter M.E. *Competitive Advantage of Nations* / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.
3. Миронюк Т. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності [Текст]/Т. І. Миронюк, В. І. Цьома // *Економіка харчової промисловості : Науковий журнал. (Одеська національна академія харчових технологій)*. – 2014. – №1(21). – С. 35–37.
4. Закон України «Про ринок електричної енергії» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>

СТАЛІЙ РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЦИФРОВІ РІШЕННЯ

Ю. С. Ремига
*к.е.н., доц., доцентка кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет»*

Визначено, що умови війни спричинили масштабні трансформації в транспортній системі України. Проте, навіть у кризових обставинах, на перший план виходять не лише оперативні заходи, а й здатність до стратегічного мислення, адаптації та інновацій.

Встановлено, що війна змінила функції транспорту. Якщо раніше пріоритетами були економічна ефективність і швидкість, то сьогодні — це безпека, стійкість і оперативність. Транспорт – це критично важлива система, від якої залежить життєздатність країни, але виклики, спричинені війною, одночасно відкрили можливості для переосмислення та перезаснування транспортної моделі.

Досліджено, що сталий розвиток транспортної системи розглядається як баланс між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю (див. рис.1). Але під час війни ці принципи трансформуються і тепер поєднують: оперативну мобільність і стійкість до атак, економічну доцільність при обмежених ресурсах, здатність до швидкої реконструкції та адаптації (див. рис.2).



Рисунок 1 – Класична модель сталого розвитку транспортної системи

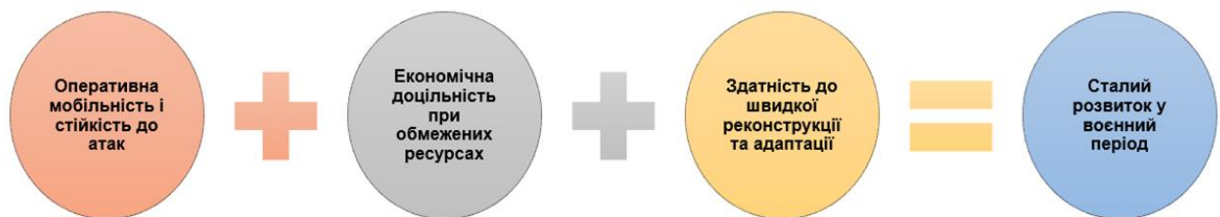


Рисунок 2 – Модель сталого розвитку транспортної системи у воєнний період

Як видно із рис.1 та рис.2, сталий розвиток транспортної у воєнний період – це не про стабільність, а про гнучкість і життєстійкість транспортної інфраструктури, оскільки суспільство перебуває в умовах постійної турбулентності та невизначеності. І тут йдеться не лише про довготривалу рівновагу, а, передусім, про здатність системи ефективно функціонувати за принципом «мінімум ресурсу — максимум ефекту».

Таким чином, у фокусі сучасних транспортних стратегій сталого

розвитку опиняються саме ті характеристики, які дозволяють системі зберігати функціональність навіть у кризових умовах: гнучкість, адаптивність, життєстійкість і здатність до оперативного відновлення.

Встановлено, що війна «оголила» роль транспорту в економічній безпеці держави і тепер виконує мультифункціональну роль:

1. Забезпечення обороноздатності – через військову логістику, евакуацію, постачання.

2. Підтримка функціонування економіки – перевезення товарів, гуманітарної допомоги, критичної інфраструктури.

3. Забезпечення експорту, зокрема зернових, металургії, машинобудування – ключових галузей, які підтримують ВВП.

Зазначено, що в умовах війни та післявоєнної відбудови пріоритетами мають стати:

1. Інфраструктурна стійкість (посилення захищеності об'єктів транспорту, децентралізація логістичних центрів, резервні маршрути).

2. Гнучкість логістичних рішень (швидке переналаштування маршрутів, зокрема через використання мультимодальних перевезень).

3. Енергетична незалежність (переорієнтація на електротранспорт, альтернативні види пального, розвиток зарядних станцій).

4. Локалізація виробництва (зменшення імпортозалежності у транспортній сфері, підтримка вітчизняного виробника).

5. Цифровізація як основа управління (використання цифрових платформ для управління перевезеннями, контролю інфраструктури, прогнозування ризиків).

Слід зауважити, що невід'ємною частиною здобуття ефективності сьогодні стало активне використання цифрових рішень в транспортній системі. Цифрова трансформація транспортної галузі в умовах війни – це вже не опція, а необхідність, а серед прикладів можна назвати:

1. Електронну логістику та трекінг системи, завдяки яким можливо контролювати переміщення вантажів, реагувати на збої та загрози в режимі реального часу.

2. Інтелектуальні транспортні системи (ITS), які дозволяють оптимізувати маршрути, зменшити витрати та запобігати заторам.

3. Цифрові платформи взаємодії, що допомагає ефективно закуповувати логістичні послуги (наприклад, система «Прозора логістика» на базі Prozorro Market).

4. ГІС-технології, які застосовуються для оцінки стану інфраструктури, моделювання ризиків та планування ремонтів і реконструкцій.

5. Штучний інтелект, який починає використовуватись для прогнозування загроз, маршрутизації та оптимізації ресурсів.

Водночас, незважаючи на втрати, транспортна система України зберегла свій каркас. Унікальним прикладом стала ініціатива «Зерновий коридор» та координація логістики через Дунайські порти. Це вимагає не лише логістичного планування, але й високого рівня цифрового управління,

дипломатії та гнучкості.

Таким чином, можна зробити висновок, що після війни важливо не просто відновити інфраструктуру, а створити нову транспортну архітектуру з урахуванням безпеки, сталості, цифрової трансформації та інтеграції в європейську транспортну систему. З огляду на це, сталий розвиток транспортного комплексу в умовах воєнного стану має розглядатися як ключова стратегія забезпечення життєздатності держави. Він передбачає зміцнення фізичної стійкості інфраструктури, впровадження цифрових рішень для адаптивного управління, розвиток людського капіталу та професійних компетентностей, а також розширення глобальних зв'язків і партнерств.

Отже, в умовах сучасних викликів Україна отримує унікальну можливість переосмислити роль транспорту – не лише як складової економічної системи, а як фундаментальної опори національної безпеки, економічної незалежності та майбутнього відновлення. Тому транспорт для нас сьогодні – це більше, ніж інфраструктура, це міжнародна координація, дипломатія, економічна міць.

Список використаних джерел

1. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. Recovery and modernization of transport infrastructure under martial law. Київ, 2023. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення 15.04.2025).
2. Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future. Brussels, 2020. URL: <https://transport.ec.europa.eu> (дата звернення 12.04.2025).
3. World Bank Group. Transport Sector Recovery: Opportunities to Build Resilience and Sustainability. 2022. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення 12.04.2025).
4. Вітлінський В.В., Пархомчук О.І. Економічна безпека: стратегічний вимір. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
5. Гриневецький С.М., Пістун М.Д. Логістичне забезпечення національної безпеки України // Економіка та держава. 2022. №11. С. 42–46.
6. Мельник Л.Г., Скибінський О.І., Хаустова В.Є. Цифрова економіка: концептуальні засади та напрямки розвитку. Суми: Вид-во СумДУ, 2020. 264 с.
7. Програма ООН з навколишнього середовища (UNEP). Sustainable Infrastructure: Key Concepts and Principles. 2021. URL: <https://www.unep.org> (дата звернення 15.04.2025).

ДО ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Р. П. Саблук,
к.е.н., ст. науковий співробітник,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет»

Підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної сфери – важливе завдання для державного і приватного сектора економіки сучасної України. Важливим є формування за кордоном позитивного іміджу України як країни, здатної забезпечити туристам, гостям і клієнтам не тільки доступність культурних і природних об'єктів для огляду, але й безпечні, комфортні умови

для проживання, різноманітну цінову політику, високі стандарти сервісу, обслуговування і гостинності. При цьому необхідно постійно працювати над удосконаленням власного ексклюзивного національного туристичного продукту, перетворюючи його у конкурентоспроможний, з просуванням цього продукту на світові ринки готельно-ресторанних послуг.

Існують системні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в Україні, а саме:

- недосконалість законодавства щодо готельно-ресторанного бізнесу;
- невідповідність міжнародним нормам та стандартам державного регулювання та обслуговування в галузі;
- недостатня кількість висококваліфікованих кадрів;
- недостатнє державне фінансування туристичного та готельно-ресторанного бізнесу внаслідок недооцінювання потенціалу цих галузей;
- зменшення на 50-70 % кількості гостей та клієнтів через загальну нестабільну економічну ситуацію в країні, викликану військовим станом;
- нераціональне використання історико-культурної спадщини й довкілля як потенційно привабливих регіонів для гостей;
- недостатньо реклама масових заходів з якими безпосередньо пов'язаний розвиток готельно-ресторанного бізнесу;
- відсутність ефективної державної підтримки малому готельно-ресторанному бізнесу;

За даними Національної ресторанної асоціації та Української національної асоціації темпи розвитку ринку ресторанних послуг коливаються в межах 60-100% на рік. Серед ресторанів національної кухні в Україні перевага надається українській — 36,8%. Проте значна увага приділяється і французькій кухні — 21%; італійській, кавказькій, японській по 7,9%; всі інші — 18,5%, серед яких треба відмітити американську, іспанську, британську, німецьку, грецьку, балканську, турецьку. Тематичні ресторани стають все більш популярними як серед українців, так і туристів, і з кожним роком в Україні з'являються все нові види ресторанного господарства, починаючи від фаст-фудів і закінчуючи елітними ресторанами, а тому необхідно значну увагу приділяти особливостям розвитку даної сфери, а особливо темпам та динаміці його розвитку, слідкувати за тим, як реагують на той чи інший тип ресторанного господарства споживачі, розглядати у контексті їх уподобання [2,3].

Після початку повномасштабної військової російської агресії в Україні компанії готельно-ресторанного бізнесу опинилися в умовах, до яких не були готові і в яких не могло бути напрацьованих рішень. Була важливою необхідність командної роботи та наявність лідерів, наділених відповідними повноваженнями. Для них найголовніше – брати на себе відповідальність і віддавати відчуття контролю над ситуаціями як гостям, так і персоналу. В основному, завдячуючи таким підходам об'єкти готельно-ресторанної сфери змогли працювати.

В цілому на сьогодні стан готельно-ресторанного ринку дуже проблематичний. Повномасштабна війна робить ситуацію дуже скрутною. Термін стратегічного планування у багатьох готелях, ресторанах, кафе зараз — не більше місяця, а головне завдання для бізнесу — залишитись в роботі, адже деякі заклади компаній було закрито.

На західній Україні ситуація є кращою і станом на сьогодні в багатьох закладах вартість середнього чеку зрівнюється з довоєнними показниками.

У кавовому бізнесі ситуація теж виглядає значно оптимістичніше. За час війни більшість кав'ярень продовжують працювати. Станом на сьогодні кав'ярні виходять на довоєнний рівень продажів і навіть перевищують його. Переробники кави також продовжують успішно працювати і вже каву українського обсмажування багато замовляють на експорт до інших країн. З негативного можна відмітити те, що ціни на каву суттєво зростають за рахунок проблем з логістикою та неврожайів.

Треба відмітити, що незважаючи на важку поточну ситуацію, більшість учасників ринку допомагають військовим. З самого початку війни представники готельно-ресторанної сфери разом з волонтерами надавали допомогу в харчуванні на сотні мільйони гривень, тим самим роблячи свій внесок в майбутню перемогу.

Інша сторона ситуації: за час війни з України виїхало більше 10 млн. осіб, і багато з них це кухарі, бармени, офіціанти, покоївки, тому представники української готельно-ресторанної сфери мають ряд волонтерських проєктів, які допомагають українцям із готельно-ресторанної сфери знаходити роботу в країнах перебування [1].

Ресторанна спільнота добре працює й на дипломатичному напрямку, і завдяки цьому російські ресторани було виключено з популярного в світі рейтингу “Michelin”, а представників країни-агресора позбавляють участі в міжнародних турнірах, змаганнях і рейтингах.

Існує багато прикладів, коли в закладах готельно-ресторанного бізнесу існують певні позиції послуг чи реалізації продукції, прибуток з яких перераховується на потреби ЗСУ та інші благодійні акції.

Тому в контексті вирішення наведених питань розвитку компаній готельно-ресторанної сфери в Україні доцільно науково обґрунтувати наступні заходи:

1. постійне підвищення якості надання послуг та сервісу, у тому числі за рахунок впровадження інноваційних стандартів обслуговування;
2. управління організаційно-економічними заходами, що стимулюють підготовку, перепідготовку та підвищують кваліфікацію співробітників, включаючи залучення іноземних спеціалістів та фахівців;
3. існування умов для залучення інвестицій в об'єкти готельного і ресторанного бізнесу;
4. забезпечення інвестиційного розвитку туристичної інфраструктури для окупності державних та приватних інвестицій у об'єкти готельного та ресторанного господарства;

5. стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму, готельно-ресторанної справи - одним з основних пріоритетів держави;

6. запровадження сучасних інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України, як шляху до привабливості для гостей і туристів.

Готельно-ресторанний бізнес в Україні буде перспективний з наступних причин:

По-перше, коли в країні буде спостерігатися підвищення ділової активності, це неминуче призведе до збільшення обсягів «ділового туризму».

По-друге, підвищення доходів громадян України призведе до збільшення кількості людей, які мандрують, що буде викликати збільшення інфраструктури розміщення та надання якісних готельно-ресторанних послуг.

По-третє, інтегруючись до європейського простору, наша країна все більше буде приваблювати іноземних гостей.

По-четверте, вдосконалення та оптимізація законодавства по зниженню податкових обов'язків буде сприяти появі більшої кількості учасників готельно-ресторанному ринку.

По-п'яте, все більше міжнародних операторів буде виявляти інтерес до керування вже діючими об'єктами готельно-ресторанної сфери, що дозволить компаніям готельно-ресторанного бізнесу швидше інтегруватись в міжнародний ринок, гарантувати впізнаваність бренду, отримувати доступ до міжнародних систем бронювання.

По-шосте, буде збільшуватись кількість об'єктів готельно-ресторанної сфери за рахунок реконструкції та модернізації вже існуючих. Сьогодні, проводячи комплексний аналіз існуючої бази, помітно, що вона може задовольнити майбутні потреби. Для цього необхідні інвестиції в побудовані раніше заклади і об'єкти незавершеного будівництва.

Таким чином, незважаючи на дуже складний та нестабільний період для готельно-ресторанного бізнесу, його представники намагаються об'єднуватись, успішно працювати та підтримувати державу, один одного, гостей та відвідувачів. Розвиток готельно-ресторанного господарства є суттєвим чинником формування економічного потенціалу як для бізнесу, так і для держави. На світовому ринку готельно-ресторанних послуг постійно відбуваються якісь зміни, тому дана галузь економічної діяльності завжди є перспективним напрямком для інвестицій, адже розвивається швидкими темпами. Після перемоги та закінчення війни маємо велику підстави очікувати на підйом популярності української готельно-ресторанної сфери, а Україна стане найбільш популярною туристичною локацією в Європі.

Список використаних джерел

1. Електронний ресурс: URL:<https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Електронний ресурс: URL:<https://www.uara.org.ua/>
3. Електронний ресурс: URL:<https://nraua.org/>

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

***М. А. Фрідріхсон,
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ «Європейський університет»,
Д. О. Лиховський,
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ «Європейський університет»***

Війни та збройні конфлікти призводять до вимушеного переміщення населення, загострення продовольчої кризи, зростання бідності серед соціально незахищених груп, а також породжують внутрішні економічні труднощі, зокрема у сфері наповнення державного бюджету, платіжного балансу й стабільності банківської системи. Це, у свою чергу, може спричинити соціальну напругу та втрату довіри до політичного керівництва держави [3].

В умовах непростой економічної ситуації в Україні однією з найважливіших наукових і практичних задач є створення сприятливого підприємницького клімату та забезпечення умов, що стимулюють господарюючі суб'єкти до інвестування [1].

Інвестиції виступають потужним інструментом впливу на економічний суверенітет країни. Для забезпечення стабільного економічного розвитку важливо враховувати не лише обсяги інвестицій, а й їхню якісну складову. Саме зміст інвестицій може становити потенційну загрозу національній безпеці в умовах глобалізації. Україна й досі залишається вразливою до впливу недобросовісних інвесторів, що актуалізує потребу у всебічному аналізі правових аспектів забезпечення інвестиційної безпеки.

Серед ключових викликів у сфері безпеки особливе місце займають загрози, пов'язані зі збройною агресією та тимчасовою окупацією частини території України. Цілеспрямоване знищення економічного потенціалу держави є складовою цих дій. У таких умовах економічна безпека набуває виняткового значення, що вимагає комплексного теоретико-методологічного обґрунтування державної політики у цій сфері. Водночас поживлення інвестиційної активності свідчить про здатність країни забезпечити стає соціально-економічне зростання у всіх секторах економіки.

У сфері економіки загрозами національним інтересам вважаються зниження інвестиційної та інноваційної активності, ослаблення науково-технічного і технологічного потенціалу, а також зменшення обсягів досліджень у стратегічно важливих напрямках інноваційного розвитку. Окрему небезпеку для економічної незалежності України становить зростання частки іноземного капіталу в ключових галузях. Також викликає занепокоєння неконтрольоване ввезення на територію держави екологічно небезпечних технологій, матеріалів, речовин, трансгенних рослин і збудників хвороб, що

можуть загрожувати здоров'ю людей, тварин, рослин і біосистем загалом, а також екологічно необґрунтоване використання генетично модифікованих організмів та похідних продуктів.

Чим вище стійкість виробництва, зайнятості, інвестицій, і одночасно більше можливості подальшого збільшення зростання економіки, її модернізації і розвитку, підвищення конкурентоспроможності, тим вище економічна безпека країни.

Під інвестиційною безпекою слід розуміти такий рівень інвестування економіки, який забезпечував би її розширене відтворення, раціональну реструктуризацію та технологічне переозброєння.

З наведеного визначення випливає, що інвестиційна безпека є складовою економічної безпеки. Інвестиційно-інноваційна безпека означає такий стан економіки держави, за якого створюються сприятливі умови для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій у розширення виробництва, стимулюється розвиток високотехнологічних галузей, а також забезпечується ефективна інтеграція наукових досліджень із виробництвом. Це, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності та поглибленню спеціалізації економіки на випуску продукції з високою доданою вартістю.

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА БЕЗПЕКА		2022	2023	2024	2025	2026-2028
1. Скорочення державних капітальних інвестицій	й	5	4	4	4	3
	в	4	4	4	3	3
2. Згортання інноваційної активності в економіці	й	4	4	4	4	3
	в	3	3	4	4	4
3. Погіршення динаміки інвестиційних процесів у промисловості	й	5	4	4	4	3
	в	5	4	4	3	4
4. Недостатній обсяг фінансування наукових досліджень і розробок	й	н/д	4	4	4	4
	в	н/д	3	3	3	4
5. Скорочення капітальних інвестицій у корпоративному секторі	й	н/д	4	4	3	3
	в	н/д	4	4	4	4
6. Релокація за межі України інноваційно активних компаній	й	н/д	4	4	3	3
	в	н/д	3	3	3	3

й – ймовірність, в – вплив

Рис. 1. Інвестиційно-інноваційна безпека України за період 2022–2028 рр. [2]

У 2025 році, за експертними оцінками, ситуація з інвестиційно-інноваційною безпекою покращилася щодо чотирьох із шести основних загроз – як за рівнем їхнього впливу, так і за ймовірністю прояву. Щодо загрози згортання інноваційної активності – зростання ймовірності її реалізації частково компенсується зниженням рівня впливу на економічну безпеку. Аналогічно, для загрози недостатнього фінансування наукових досліджень та розробок посилення впливу певною мірою врівноважується зменшенням ймовірності її прояву. Прогнози на 2026–2028 роки мають загалом оптимістичний характер, оскільки передбачається поживлення інвестиційної активності в економіці. Це, своєю чергою, знизить ризик погіршення динаміки інвестицій у промисловості та скорочення державних капіталовкладень, які залишатимуться в межах середнього (жовтого) рівня ризику [2].

Таким чином, забезпечення інвестиційної безпеки національної економіки потребує:

- опрацювання правових механізмів державного регулювання безпеки в

інвестиційній сфері;

- формування належної нормативно-правової бази створення і вдосконалення сприятливого інвестиційного клімату;
- формування правових механізмів розвитку і вдосконалення якості інвестиційного потенціалу національної економіки;
- правового врегулювання функціонування рівнів забезпечення інвестиційної безпеки з визначенням кола суб'єктів та їх компетенції по здійсненню такої діяльності;
- врегулювання форм та порядку взаємодії суб'єктів, що здійснюють діяльність у сфері забезпечення інвестиційної безпеки.

Задля підвищення рівня інвестиційної привабливості нашої держави, збільшення обсягів інвестиційного капіталу в економіку та подолання основних проблем її розвитку визначено такі основні пріоритетні напрями щодо покращення рівня інвестиційної безпеки України:

- підвищення міжнародного рівня країни шляхом подальшого проведення структурних реформ, головними з яких є судова, антикорупційна та пенсійна реформи;
- стабілізація макроекономічного середовища, передусім рівня інфляції, для збільшення обсягів залучення інвестиційних ресурсів;
- оптимізація каналів міжгалузевого і міжрегіонального припливу інвестицій;
- реалізація заходів щодо посилення інвестиційних стимулів для збільшення капіталовкладень у стратегічно важливі для держави галузі господарства, зокрема в реальний сектор економіки;
- підвищення адекватності умов кредитування інвесторів за рахунок зниження процентних ставок за кредит;
- стимулювання інвестиційної активності шляхом впровадження ефективної системи надання податкових пільг для інвесторів за умов чітко прописаної процедури їх отримання та справедливого розподілу ресурсів; зниження рівня політичних ризиків у державі в контексті стабілізації політичної ситуації та зняття соціально-економічної напруги, припинення військових дій;
- продовження інституційних реформ для посилення захисту прав інвесторів, удосконалення антимонопольного законодавства та посилення інституційної спроможності Антимонопольного комітету України;
- створення сприятливого податкового середовища для інвестицій (прискорена амортизація основних засобів, зменшення податкового навантаження на нерозподілений прибуток);
- врегулювання податкових прогалин та протидія ухиленню від оподаткування, скорочення тіньової економіки в рамках податкового законодавства;
- підвищення ефективності корпоративного управління державними підприємствами та їх приватизація;
- дерегуляція підприємницької діяльності та зменшення кількості ліцензій та

- контролюючих органів;
- розбудова цифрової інфраструктури та гармонізація цифрових стандартів з країнами Європейського Союзу;
 - створення Банку розвитку для фінансування державних інвестиційних проєктів, у тому числі із залученням коштів міжнародних фінансових організацій;
 - дерегуляція банківського бізнесу, зокрема сегменту невеликих банків, з метою відновлення інвестиційної привабливості банківської системи України;
 - активне просування українських товарів на експортних ринках Європи тощо.

Таким чином, мета системи інвестиційної безпеки підприємства полягає в розробці та впровадженні комплексу заходів і механізмів, спрямованих на захист інвестицій від потенційних загроз. Це досягається шляхом підтримання ресурсного балансу та створення безпечних умов для сталого розвитку підприємства й реалізації його економічних інтересів у межах загальної системи економічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Васильєва С.М. Аналіз сутності системи інвестиційної безпеки підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека, (3(03)2022), 3-7. <https://doi.org/10.32782/dees.3-1>
2. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експ.-аналіт. доп. / [Базиліук Я., Власенко Р., Власюк О. та ін.] ; за заг. ред. Я. Жаліла. – Київ : НІСД, 2025. – 104 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03>
3. Індекс війни. Моніторинг воєнних конфліктів у світі 2022 року. URL: <https://ussd.org.ua/2023/01/20/indeks-vijny-monitoring-voyennyh-konfliktiv-u-sviti-2022-roku/> (дата звернення: 31.01.2023).

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ НЕПРЯМИМИ ЗБИТКАМИ В СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

С. В. Ханін,
*аспірант, ст. викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет»,*

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності та динамічних змін, що призводить до виникнення різноманітних ризиків для організацій. Традиційний ризик-менеджмент переважно фокусується на управлінні прямими збитками, які є очевидними та безпосередньо пов'язаними з несприятливими подіями. Проте практика показує, що непрямі збитки часто перевищують прямі та мають триваліший негативний вплив на діяльність організацій.

Непрямі збитки, на відміну від прямих, характеризуються відтермінованою дією, складними причинно-наслідковими зв'язками та проблематичністю точної оцінки. Вони можуть включати втрату репутації,

зниження ринкової частки, підвищені операційні витрати, збільшення страхових премій та інші непередбачувані наслідки. Відсутність ефективної стратегії управління непрямыми збитками може призвести до суттєвого зниження фінансової стійкості організації в довгостроковій перспективі.

Мета даного дослідження полягає у розробці комплексної стратегії управління непрямыми збитками, яка інтегрується в загальну систему ризик-менеджменту та забезпечує сталий розвиток організації в умовах невизначеності.

Непрямі збитки у ризик-менеджменті визначаються як втрати, що виникають внаслідок прямого збитку, але не є його безпосереднім наслідком.

Непрямі збитки характеризуються такими ознаками:

- відтермінований характер виникнення
- складність квантифікації та оцінки
- каскадний ефект поширення
- системний вплив на різні аспекти діяльності
- довготривалість наслідків

На відміну від прямих збитків, які зазвичай мають матеріальний характер та піддаються безпосередній оцінці, непрямі збитки часто мають нематеріальну природу та проявляються через складні причинно-наслідкові ланцюги.

Аналіз емпіричних даних дозволяє виявити певні закономірності у співвідношенні прямих та непрямих збитків у різних сценаріях ризиків. Зокрема, для природних катастроф за даними Munich Re, непрямі збитки від природних катастроф можуть перевищувати прямі в 3-5 разів, особливо в регіонах з високою економічною взаємозалежністю; дослідження наслідків урагану Катріна показало, що непрямі збитки для економіки США становили близько 150% від прямих збитків

На основі аналізу різних сценаріїв ризиків можна виділити три основні моделі взаємозв'язку між прямими та непрямыми збитками:

1. Лінійна модель - непрямі збитки прямо пропорційні прямим збиткам. Характерна для локалізованих інцидентів з обмеженим впливом.

2. Експоненціальна модель - непрямі збитки зростають експоненційно відносно прямих збитків. Типова для системних ризиків з каскадними ефектами, особливо в мережевих структурах.

3. Порогова модель - непрямі збитки залишаються незначними до досягнення певного порогу прямих збитків, після чого різко зростають. Характерна для ризиків, пов'язаних з довірою та репутацією.

За останнє десятиліття відбулися суттєві зміни у методах та підходах до управління непрямыми збитками:

1. Від реактивного до проактивного підходу - перехід від реагування на інциденти до превентивного управління потенційними непрямыми збитками.

2. Від ізольованого до інтегрованого управління - непрямі збитки розглядаються як частина загальної системи ризик-менеджменту організації.

3. Від короткострокової до довгострокової перспективи - врахування

довгострокових наслідків при оцінці потенційних непрямих збитків.

4. Від фінансового фокусу до мультидисциплінарного підходу - залучення спеціалістів з різних галузей для комплексної оцінки непрямих збитків.

5. Від традиційних до інноваційних методів - використання передових технологій та аналітичних інструментів для оцінки непрямих збитків.

Слід відзначити сильну кореляція між інвестиціями в превентивні заходи та зменшенням потенційних непрямих збитків. В фінансовому секторі банки, які інвестують у системи раннього попередження та превентивні заходи проти кібер-загроз, демонструють на 40-60% нижчі непрямі збитки в разі інцидентів, також компанії, що впроваджують програми комплаєнс, зменшують ризик репутаційних втрат на 35%. У виробничому секторі підприємства з розвиненими системами управління безперервністю бізнесу зменшують непрямі збитки від перерв у виробництві на 45-55%, також інвестиції в превентивне обслуговування обладнання знижують непрямі збитки від простоїв у 3-4 рази.

Дослідження демонструють наявність стійкої кореляції між ефективністю управління непрямыми збитками та фінансовими показниками компаній: компанії, які впровадили комплексні системи управління непрямыми збитками, демонструють на 12-15% вищу стабільність ринкової вартості під час кризових періодів, компанії з високим рівнем зрілості управління непрямыми збитками демонструють на 20-25% меншу волатильність EBITDA.

При формуванні стратегії управління ризиками в частині непрямих збитків компанії мають враховувати те, що непрямі збитки в більшості галузей перевищують прямі збитки і мають тенденцію до зростання з підвищенням взаємозалежності бізнес-процесів. У сучасному бізнес-середовищі репутаційні та стратегічні непрямі збитки часто мають більш суттєвий вплив на довгострокову стійкість організації, ніж безпосередні фінансові втрати. Важливим аспектом є перехід від реактивного до проактивного управління непрямыми збитками, що завдяки цифрові трансформація надає нові можливості для виявлення, оцінки та управління непрямыми збитками, але одночасно створює нові типи взаємозалежностей та ризиків. Інвестиції в превентивні заходи демонструють значно вищу ефективність для мінімізації непрямих збитків порівняно з заходами реагування, а оптимальний рівень інвестицій у превентивні заходи залежить від специфіки галузі та організації.

Комплексна стратегія управління непрямыми збитками стає необхідною умовою для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності організацій в умовах зростаючої невизначеності та взаємозалежності бізнес-середовища. Управління непрямыми збитками потребує крос-функціонального підходу та інтеграції в загальну систему ризик-менеджменту. Чіткий розподіл відповідальності за управлінням непрямыми збитками є критичним фактором ефективності реалізації стратегії ризик менеджменту.

Список використаних джерел

1. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Економічна безпека підприємства на засадах антикризового управління // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2022. – № 4.
2. Нестеренко В. Ю., Прокопенко М. В., Коваль І. Б. Антикризове управління в системах ризик-менеджменту та управління економічною безпекою підприємства // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2024. – № 32. – С. 136–143.
3. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни // Економіка та суспільство. – 2024. – № 68.
4. Середа А. Особливості діагностики кризових станів підприємства в мирний час та в умовах війни // Економіка та суспільство. – 2024. – № 69.
5. Deloitte. Global Third-Party Risk Management Survey. – 2023. – URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-risk/research/gx-third-party-risk-management-survey.html>
6. World Economic Forum. Global Risks Report 2024: The New Era of Risk Management. – 2024. – URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА ПРИБУТКОВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА МЕДІА В УМОВАХ ЗАТЯЖНОЇ ВІЙНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ

А. В. Хільман,
здобувач рівня PhD (доктор філософії), спеціальність 051
Економіка,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
Науковий керівник: І. В. Космідайло, к.е.н., доцент

Сучасні підприємства у сфері інформаційних технологій та медіа функціонують в умовах постійних змін, викликаних технологічним розвитком і зовнішніми факторами, зокрема воєнними конфліктами. Затяжна війна створює серйозні виклики: порушення ланцюгів постачання, відтік кадрів, зростання ризиків та скорочення ринків. Крім того, вплив геополітичної нестабільності призводить до змін у поведінці споживачів, а також до посилення регуляторного тиску. У таких умовах критично важливим є забезпечення економічної безпеки підприємств та формування ефективного організаційно-економічного механізму, що дозволить зберегти фінансову стійкість і прибутковість. Важливим аспектом стає не лише виживання підприємства, а й його здатність до розвитку та адаптації в умовах невизначеності [1].

Прибутковість підприємств ІТ- та медіа-сектору є ключовим показником їхньої ефективності та конкурентоспроможності. Традиційні підходи до управління фінансами та оцінки ризиків потребують адаптації до умов невизначеності. Це вимагає нових стратегій, що дозволяють підприємствам залишатися стійкими навіть під час війни. Сучасні методи фінансового аналізу та прогнозування повинні враховувати специфіку воєнного часу, включаючи зміни в попиті, коливання валютних курсів і політичні ризики [2]. Особливу увагу слід приділити питанням впливу цифрових трансформацій і

автоматизації бізнес-процесів на підвищення адаптивності підприємств у складних умовах.

Прибуток у сфері інформаційних технологій та медіа формується за рахунок продажу цифрових продуктів, реклами, підписок та монетизації контенту. Ці підприємства відзначаються високою маржинальністю цифрових продуктів, низькими змінними витратами та залежністю від глобальних ринків. Однак саме ця залежність від глобального середовища робить їх вразливими до кризових явищ. Висока конкуренція, необхідність постійного інвестування в інновації та чутливість до економічних і соціальних змін впливають на їхню діяльність. Прибуток є не лише джерелом дивідендів, а й ресурсом для розвитку, маркетингу та розширення ринку. У складних умовах необхідно знаходити баланс між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковими інвестиціями [3]. В умовах кризи прибутковість таких підприємств піддається значним ризикам, що потребує розробки ефективних механізмів її забезпечення, включаючи використання страхових інструментів, фінансових резервів та міжнародної підтримки.

Війна створює безпрецедентні виклики, зокрема переривання операційної діяльності, втрату клієнтів, фінансові ризики, кібератаки та маніпуляцію інформацією. Крім того, змінюється географія бізнес-процесів: компанії змушені переносити частину своїх активів у більш безпечні регіони, що супроводжується додатковими витратами. Економічна безпека підприємств залежить від їхньої здатності адаптуватися до нових викликів, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність прибутковості. Це можливо завдяки антикризовому управлінню, диверсифікації доходів, пошуку нових ринків та впровадженню технологій, що підвищують гнучкість бізнесу. Також важливим стає розвиток антикризових стратегій управління персоналом, що допомагає зберегти кваліфіковані кадри та підвищити ефективність праці.

Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості ІТ- та медіа-компаній в умовах війни має ґрунтуватися на адаптивності бізнес-моделі, цифровізації, фінансовій стійкості, інноваційності та глобалізації. Використання хмарних технологій, автоматизації процесів, аналітики Big Data, децентралізованих платформ та кібербезпеки дозволяє знизити ризики та підвищити ефективність. Додатково слід враховувати можливості використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості фінансових операцій. Гнучке управління фінансовими потоками, створення резервних фондів і залучення зовнішнього фінансування допомагають стабілізувати фінансові показники [4]. Важливим напрямком є розширення співпраці з міжнародними організаціями та пошук грантових програм для підтримки інноваційних проєктів.

Фінансова стабільність підприємств ІТ- та медіа-сектору в умовах війни вимагає антикризових стратегій, що включають диверсифікацію доходів, оптимізацію витрат, стратегічні альянси, зміну моделей монетизації та залучення міжнародного капіталу. Гнучке ціноутворення, ефективне планування та використання новітніх цифрових технологій є важливими

факторами підтримки конкурентоспроможності [5]. Зокрема, розвиток гнучких моделей підписки, впровадження персоналізованого контенту та використання штучного інтелекту для аналізу споживчої поведінки допомагають підвищити прибутковість та зменшити ризики. Розширення ринків шляхом виходу на нові території та створення стратегічних партнерств дозволяє компенсувати втрати від скорочення традиційних сегментів аудиторії.

Таким чином, для забезпечення економічної безпеки та прибутковості підприємств ІТ- та медіа-сектору в умовах війни необхідно адаптувати бізнес-моделі, використовувати інноваційні рішення, оптимізувати фінансовий менеджмент та впроваджувати стратегії мінімізації ризиків. Реалізація цих підходів сприятиме стійкості та розвитку підприємств, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Важливим фактором успіху є гнучкість управлінських рішень, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики, ефективно використовувати наявні ресурси та інтегрувати передові технології для стабільного розвитку галузі.

Список використаних джерел

1. Porter, M. E. (1996). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
2. Hull, J. C. (2023). *Risk management and financial institutions* (6th ed.). Wiley.
3. Faustino, J. P. D. J., & Vukanovic, Z. (2011). *Managing media economy, media content and technology in the age of digital convergence*. Formalpress/Media XXI.
4. Chaffey, D., Hemphill, T., & Edmundson-Bird, D. (2019). *Digital business and e-commerce management*. Pearson UK.
5. Geithner, T. F. (2014). *Stress test: Reflections on financial crises*. Paperback.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Р. І. Чаус,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна

Війна з російськими окупантами спричинила кризовий стан та масштабні збитки для економіки й бізнесу. В той же час частина українських підприємців змогла не лише продовжити діяльність, а подекуди й наростити свій потенціал завдяки релокації співробітників і виробничих потужностей у відносно безпечні регіони, перебудові логістичних ланцюгів та запровадженню новітніх технологій. Зокрема, активно впроваджується штучний інтелект (ШІ), значення якого для успішного ведення бізнесу в умовах війни суттєво зростає. Новітні цифрові технології дозволяють зменшити витрати, підвищити ефективність операцій і безпеку функціонування бізнесу. Очікується зростання використання ШІ для забезпечення персоналізованого обслуговування клієнтів та оптимізації процесів управління продажами і логістикою. Наприклад, у торговельній

мережі з продажу електроніки сервіс ІІІ аналізує дані про споживачів і з високою ймовірністю прогнозує, які товари будуть придбані, що дозволяє компанії просувати найбільш затребувані гаджети, точно планувати їх постачання в магазини та оптимізувати логістику. Страхові компанії вже впроваджують інтелектуальні системи прогнозування великих ризиків (наприклад, ДТП), покращуючи страхові програми для клієнтів з високим рівнем ризику. Штучний інтелект давно вийшов за межі лабораторій і вирішує практичні завдання підприємництва: інтелектуальні помічники консультують клієнтів, алгоритми аналізують ринкові тенденції, а системи розпізнавання облич допомагають запобігати шахрайству та знаходити зловмисників. Значущість інноваційних технологій у підприємницькій діяльності важко переоцінити.

Війна відбувається не лише на фізичному фронті, а й в інформаційно-інноваційному полі. Одна з найбільших світових страхових компаній Allianz SE у своєму рейтингу глобальних ризиків на 2025 р. вже четвертий рік поспіль поставила кіберризики на перше місце – внаслідок масштабних кібератак та проблем, що виникли через прискорену цифровізацію та перехід значної частини бізнесу і персоналу на дистанційну роботу [1]. Інша міжнародна консалтингова компанія, Control Risks, віднесла кіберзагрози до найбільших загроз для підприємництва [2]. У «Звіті про глобальні ризики 2025» від Всесвітнього економічного форуму також наголошено, що проблеми кібербезпеки залишаються постійним джерелом занепокоєння для бізнес-спільноти [3]. Різноманітні кіберзагрози – DDoS- та DoS-атаки, фішингові розсилки з шкідливими файлами, злам акаунтів для отримання доступу до конфіденційних даних, віруси-вимагачі тощо – у разі реалізації здатні завдати тяжких збитків будь-якому бізнесу, суспільству і державі. Протидіяти кібератакам можливо за рахунок використання штучного інтелекту. ІІІ здатен обробляти величезні масиви даних та виявляти тенденції й патерни, які можуть сигналізувати про появу нових загроз або змін в економічній і політичній ситуації. Використання як загальнодоступних, так і спеціалізованих даних у поєднанні зі штучним інтелектом надає бізнесу критично важливу інформацію для забезпечення безперервної діяльності навіть у кризових умовах. Показово, що під час війни в Україні технології ІІІ вже продемонстрували свою ефективність: у березні 2022 р. держава почала використовувати систему розпізнавання облич ClearView AI, яка має доступ до 10 млрд фотографій із соціальних мереж, що дозволило ідентифікувати обличчя загиблих ворожих солдатів та повідомити їхні родини [4]. Цей приклад свідчить про потенціал ІІІ швидко обробляти великі обсяги інформації задля досягнення конкретних цілей в умовах війни.

Отже, можна окреслити основні напрями посилення економічної безпеки підприємництва в умовах війни за допомогою ІІІ. По-перше, це створення інтегрованої системи моніторингу на основі ІІІ, що відстежує зміни у політичній та економічній кон'юктурі й своєчасно попереджає підприємців про гіпотетичні ризики та загрози, дозволяючи приймати більш обґрунтовані

рішення щодо інвестицій і стратегії розвитку. По-друге, можливості ШІ щодо прогнозування майбутніх ринкових тенденцій забезпечують завчасне реагування на зміни. Глибокий аналіз економічної динаміки, показників виробництва, споживання, експорту та імпорту дає змогу виявити зародження кризових явищ. Приміром, штучний інтелект спроможний визначати стратегічно важливі для країни товари і оцінювати ризики у їх виробництві чи постачанні, що дозволяє бізнесу та державі вжити заходів для їх безперебійного забезпечення [3]. По-третє, впровадження ШІ для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів (зокрема, з використанням роботизованих систем) знижує кількість помилок при прийнятті рішень, мінімізуючи людський фактор та підвищуючи операційну ефективність. По-четверте, застосування інтелектуальних систем захисту даних і кібербезпеки допомагає своєчасно виявляти кібератаки або незвичну активність, що може свідчити про внутрішні загрози, та запобігати витоку конфіденційної інформації. ШІ-алгоритми перевірки доступу (наприклад, розпізнавання облич) здатні забезпечувати допуск до критичних систем лише авторизованим користувачам, тим самим зміцнюючи захист інформаційних активів компанії. По-п'яте, на основі ШІ можна розробляти антикризові плани та стратегії збереження бізнесу на випадок виникнення надзвичайних ситуацій. Моделюючи різні сценарії розвитку подій (в тому числі бойових дій, переривання постачань тощо), штучний інтелект дозволяє керівництву підготувати адекватні плани реагування, що зменшує потенційні втрати й простой.

Варто зазначити, що окремим викликом для економічної безпеки є протидія шахрайству та корупції в підприємстві, забезпечення прозорого руху коштів і цільового використання ресурсів. Особливо показовим є випадок митниці: за 9 місяців 2023 р. Держмитслужба виявила понад 9 тис. порушень митних правил на суму 7,2 млрд грн, тоді як за аналогічний період 2022 р. ця сума становила ~2,4 млрд грн [6]. Майже триразове зростання обсягів порушень свідчить про значні втрати доходів бюджету. Ефективно протидіяти контрабанді та ухиленню від сплати податків заважає брак сучасного обладнання: понад половина наявних у митницях сканерів та вагових комплексів є непрацездатними, 80% скануючих систем вичерпали свій ресурс [6]. Рішенням може стати модернізація контролю із впровадженням новітніх технологій. Застосування ШІ-інструментів для аналізу великих масивів митних та фінансових даних здатне автоматично виявляти аномальні операції та підозрілі транзакції, що допоможе викривати схеми ухилення від сплат і корупційні дії. Таким чином, штучний інтелект може стати дієвим помічником у боротьбі з економічними правопорушеннями, підвищуючи прозорість і контроль за рухом товарів та фінансів.

Водночас використання ШІ пов'язане не лише з перевагами, але й з новими ризиками. З одного боку, сучасні генеративні моделі штучного інтелекту мають величезний потенціал для зростання продуктивності, небачений з часів промислової революції [3]. З іншого боку, дедалі частіше лунають застереження щодо можливих небезпек, які несуть ці інструменти.

Правоохоронні органи ЄС попереджають про зловживання ШІ в кіберзлочинності, зокрема про тривожні випадки використання чат-ботів на основі штучного інтелекту (ChatGPT) для поширення шкідливого коду та дезінформації [5]. Усі ці загрози вимагають адекватної відповіді – не лише на законодавчому рівні, а й шляхом застосування самих новітніх технологій для нейтралізації негативних наслідків.

Отже, штучний інтелект виступає потужним інструментом зміцнення економічної безпеки бізнесу в умовах війни, забезпечуючи адаптивність, стійкість і ефективність роботи підприємств. Його впровадження дозволяє автоматизувати процеси, підвищити точність прогнозів та швидкість прийняття рішень, що загалом сприяє мінімізації ризиків і підтримці безперервності бізнес-діяльності навіть у кризових ситуаціях. Водночас реалізація потенціалу ШІ потребує подолання ключових бар'єрів, таких як нестача кваліфікованих спеціалістів, значні витрати на технології та загрози кібербезпеки. Збалансований підхід до розвитку і регулювання ШІ дозволить максимально використати його переваги для захисту та відновлення економічної стійкості українського підприємництва.

Список використаних джерел

1. Allianz Risk Barometer 2025. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://commercial.allianz.com/content/dam/one-marketing/commercial/commercial/reports/Allianz-Risk-Barometer-2025.pdf>
2. Control Risks – RiskMap 2025: Top Risks for Business. URL: <https://www.controlrisks.com/riskmap/top-risks>
3. The Global Risks Report 2025. 19th Edition. January 2024. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf
4. Ignatius D. How the algorithm tipped the balance in Ukraine. The Washington Post. URL: <https://www.washingtonpost.com/opinions/2022/12/19/palantir-algorithm-data-ukraine-war/>
5. Europol sounds alarm about criminal use of ChatGPT. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/technology/europol-sounds-alarm-about-criminal-use-chatgpt-sees-grim-outlook-2023-03-27/>
6. Як сканери для митниць можуть стати інвестицією в економічну безпеку. ЕП. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/17/705564/>

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ЙОГО ПЕРСОНАЛУ

В. О. Щербак,
магістр кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ Європейський університет м. Київ
О. О. Лапченко,
магістр кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ Європейський університет м. Київ
Науковий керівник: С. В. Філяр,
к.е.н., доц.,
завідувач кафедри економіки, фінансів, обліку,

інформаційних та математичних дисциплін
Черкаська філія ПВНЗ Європейський університет, м. Черкаси

Одним із ключових показників ефективності роботи підприємства та досягнення високих кінцевих результатів в умовах сучасного ринкового середовища є наявність правильно організованої і ефективної системи безпеки. На даний момент для українських підприємств питання забезпечення економічної безпеки набуває особливої актуальності. Як відомо, підприємства, що працюють у сфері виробництва, АПК, туризму та надання послуг, мають високу чутливість до впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів господарської діяльності. Вплив останніх особливо сильно позначається на економічній безпеці підприємств. Суворі конкуренція, нестабільність світової економіки, політичні розбіжності з одного боку, розвиток нових вигідних відносин з іншого, а також повномасштабна збройна агресія з боку наших сусідів — все це підсилює потребу у формуванні та належному управлінні економічною безпекою як підприємства в цілому, так і його персоналу.

Також важливо розглядати засоби захисту персоналу від спроб переманювання конкурентами, що є важливою частиною загальної системи економічної безпеки підприємства.

Визначення базових теоретичних і методичних аспектів формування системи економічної безпеки підприємства і захисту персоналу представлено в роботах таких вчених: В. Арєф'євої, В.І. Мунтіян, С.М. Ілляшенко, А. Архіпова, Б. Кузнєцова, О.Ф. Ярошенко, І.А. Федоренко, Р.М. Скриньковського і ін.

Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства полягає в найбільш оптимальному використанні ресурсів підприємства запобігання можливим загрозам і для забезпечення стабільної роботи підприємства в теперішньому та майбутніх періодах.

До таких ресурсів відносяться:

1. Капітал. У сукупності з позиковими коштами, акціонерний капітал є ключовим джерелом фінансування, що дає можливість підприємству придбати та утримувати необхідні ресурси, якими воно не володіло на момент свого створення чи в попередній період. Це дозволяє значно розширити виробничі потужності, модернізувати обладнання та здійснювати стратегічні інвестиції для подальшого розвитку.

2. Персонал. Персонал підприємства — це важливий ресурс, який складається з різних категорій працівників, таких як менеджери, кваліфіковані робітники, технічний та адміністративний персонал. Вони виконують ключову роль у координації всіх аспектів діяльності підприємства, що забезпечує ефективне управління бізнес-процесами та досягнення визначених цілей і стратегічних завдань. Без мотивованого та висококваліфікованого персоналу важко реалізувати довгострокові плани підприємства.

3. Інформація. На сьогоднішньому етапі розвитку економіки інформація

стала одним із найцінніших ресурсів для підприємства. Вчасно отримана та правильно інтерпретована інформація дає можливість підприємству оперативно реагувати на будь-які зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, коригувати свої стратегії та тактики ведення бізнесу. Вона є основою для прийняття правильних рішень і забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

4. Інформація з зовнішнього середовища. Підприємство потребує регулярного доступу до важливої інформації, що надходить із зовнішнього середовища. Це включає дані про потреби та переваги споживачів, стратегії та позиції конкурентів, надійність постачальників і партнерів, інноваційні розробки у відповідній галузі, а також ситуацію на внутрішніх та міжнародних ринках. Така інформація дає змогу прогнозувати тенденції, реагувати на зміни в попиті та адаптувати підприємство до нових економічних реалій.

Щодо внутрішнього середовища, то тут важливою є інформація про: стан поточного процесу роботи; виконанні поставлених завдань, мікро-цілей; знайдені можливості та загрози та ін.

5. Техніка та обладнання. Маючи на руках такі ресурси, як капітал, персонал та інформацію, підприємство отримує можливість інвестувати в сучасне технічне обладнання, необхідне для розширення своїх виробничих можливостей і покращення якості продукції. Сучасні технології та обладнання дозволяють значно підвищити ефективність бізнес-процесів, зменшити витрати, а також забезпечити конкурентні переваги на ринку. Вкладення в інновації в технічній сфері є важливим фактором для збереження та зміцнення позицій підприємства в умовах динамічного розвитку ринку.

6. Права. У період стрімкого розвитку технологічного прогресу та надзвичайного зростання населення, що супроводжується виснаженням природних ресурсів, питання володіння різноманітними правами стало критично важливим для підприємств, що прагнуть забезпечити свою стабільність і довгостроковий розвиток. Під поняттям "ресурс права" мається на увазі набір юридичних прав, які дають можливість підприємству використовувати земельні ділянки, патенти, квоти, ліцензії на використання природних ресурсів, а також інші правові інструменти, що забезпечують доступ до необхідних для діяльності ресурсів. Право на використання таких ресурсів може стати вирішальним чинником для розвитку та підтримки конкурентоспроможності на ринку, зокрема у галузях, що потребують спеціалізованих дозволів та регулювання.

7. Інші ресурси.

Підприємствам функціонувати особливо складно за умов сьогодення. Це з недосконалістю законодавства, дефіцитом кваліфікованого персоналу, постійним станом боротьби, жорсткої конкуренцією підприємств тощо. Саме жорстка конкуренція є особливо небезпечною для підприємства, оскільки інші небезпечні чинники, здебільшого, мають тимчасовий характер, а вона існує постійно і посилює вплив чинника «дефіцит кваліфікованого підприємства». У таких умовах господарювання велике значення набуває питання захисту

ресурсу «Персонал».

Жодне підприємство не захищене від переманювання персоналу, кожен директор хоче мати у своєму підпорядкуванні співробітників, які добре працюватимуть, сприяти розвитку підприємства. У зв'язку з цим необхідні заходи утримання цінних працівників.

Чому люди звільняються? Причинами цього можуть бути: робота знаходиться далеко від дому, вона не цікава, колега не так подивився, чи то сказав, незадовільна заробітна плата, суворе начальство і т.д. Найчастіше ці причини не дають приводу щодо будь-яких робіт, оскільки мають суто суб'єктивний характер. Однак не варто доводити працівників до «критичної точки» (особливо, якщо працівники є працелюбними, цінними), коли пропозиція конкурентів для них виглядатиме вигідніше або, коли вони не бачитимуть іншого способу, окрім звільнення. Керівник повинен постійно стежити за організаційним кліматом у колективі співробітників, а також усіляко мотивувати співробітників на плідну роботу, щоб вони боялися втратити своє місце в даному підприємстві.

Мотивація буває наступних видів: матеріальна та нематеріальна; позитивна та негативна; зовнішня та внутрішня; загально корпоративна, групова, індивідуальна та самотивація. Однак не варто їх сприймати однозначно.

Тому як краще мотивувати своїх працівників підприємство має обирати індивідуально. Потрібно пам'ятати, що мотивація — це тонкий інструмент, і зворотний ефект неправильно впровадженої системи може значно перевершити можливий позитивний ефект [1, с.157]. Однак гармонічно складена система мотивації персоналу дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці та конкурентоспроможність персоналу, а отже, поступово, і підприємства на ринку загалом.

Список використаних джерел

1. Фальченко О. О., Токар Н. Б. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства. Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2018. № 67 (1040). С. 156—158.
2. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ:, 2007. 436 с.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Ю. Л. Якименко,
*аспірант 3 курсу кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ «Європейський Університет», м. Київ*

В умовах повномасштабної війни в Україні, коли ресурси стрімко перерозподіляються, а вартість факторів виробництва постійно змінюється,

питання забезпечення фінансової безпеки підприємств стає надзвичайно актуальним. Основною метою побудови системи фінансової безпеки є створення надійного «захисного щита» для підприємства — як від зовнішніх загроз, так і від внутрішніх ризиків, що можуть суттєво впливати на фінансові показники та стабільність діяльності.

Через воєнні дії значна кількість підприємств зазнала фінансових втрат, частина була змушена тимчасово призупинити діяльність або провести релокацію в безпечні регіони чи за кордон. Тим не менш, багато підприємств змогли адаптуватися до надзвичайних умов і продовжити господарську діяльність. Особливо гостро постала проблема скорочення обсягів виробництва, зокрема експортно орієнтованої продукції, оскільки низка регіонів перебуває під тимчасовою окупацією, що обмежує доступ до портів і логістичних маршрутів.

Підприємства є основними формувачами доданої вартості та зайнятості в країні. Податки з господарської діяльності забезпечують левову частку надходжень до бюджету, а отже, підтримують економічну стабільність країни. На цьому етапі особливо важливим є залучення фінансових ресурсів для відновлення активів, оптимізація джерел фінансування та мінімізація витрат, посилення фінансового контролю і моніторингу ризиків.

Для забезпечення сталого функціонування підприємств доцільно активізувати державну підтримку та продовжити структурні реформи, зокрема зміцнення захисту прав власності, удосконалення судової та антикорупційної систем, спрощення регуляторного середовища, стимулювання інвестицій у виробництво продукції з високою доданою вартістю, підтримку релокації підприємств через сервіси на кшталт «Дія.Бізнес».

В умовах війни підприємство може забезпечити свою фінансову безпеку, дотримуючись наступної послідовності: відновлення фінансової стійкості в короткостроковій перспективі, усунення поточної неплатоспроможності, забезпечення довгострокової фінансової стабільності. Особливо важливим є формування сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу, а також стимулювання соціального партнерства між владою, бізнесом та громадськістю.

Фінансова безпека підприємства охоплює не лише протидію зовнішнім загрозам, а й адаптацію до змін у внутрішньому середовищі. В умовах невизначеності особливу роль відіграють фінансове планування, диверсифікація джерел доходу, а також використання цифрових технологій для підвищення прозорості та контролю за фінансовими потоками. Важливо розробляти антикризові стратегії та сценарні прогнози, які дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни та зберігати конкурентоспроможність.

Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах війни — це багатокомпонентний процес, що охоплює як оперативні, так і стратегічні заходи. Саме фінансово стійкі підприємства забезпечать основу для післявоєнного відновлення економіки України.

У сучасних умовах цифрової трансформації, що прискорилося під впливом війни, важливу роль у забезпеченні фінансової безпеки відіграє впровадження інформаційних технологій. Автоматизація фінансового обліку, використання хмарних сервісів для зберігання даних, застосування аналітичних платформ для оцінки ризиків дозволяють підприємствам зменшити вплив людського фактора та підвищити точність управлінських рішень.

Необхідним напрямом є також активне впровадження комплаєнс-контролю як складової фінансової безпеки. У сучасних умовах недотримання норм законодавства або внутрішніх стандартів може мати критичні наслідки, зокрема фінансові санкції, втрату репутації та обмеження у співпраці з міжнародними партнерами.

Варто враховувати і міжнародний досвід у сфері управління фінансовою безпекою. Зокрема, практика країн ЄС та США свідчить про важливість побудови інтегрованих систем управління ризиками, які охоплюють як фінансову, так і операційну, стратегічну та репутаційну безпеку. Співпраця з міжнародними донорами, залучення іноземного капіталу та трансфер технологій створюють нові можливості для українських підприємств.

Крім того, у післявоєнний період важливо буде зосередитися на відновленні інфраструктури, відбудові логістичних ланцюгів і посиленні конкурентоспроможності українських підприємств на світових ринках. У цьому контексті фінансова безпека набуває стратегічного значення, оскільки саме вона забезпечує здатність підприємства ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Демків О.І. Фінансові стратегії підприємств в умовах невизначеності. – Київ: КНЕУ, 2021. – 276 с.
2. Левченко А.В. Аналіз ризиків і фінансова безпека підприємств України. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. – 224 с.
3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: Підручник. – Київ: Ніка-Центр, 2020. – 640 с.
4. Гринчук Н.П. Фінансова безпека підприємства: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 312 с.
5. Офіційний сайт «Дія.Бізнес» – <https://business.diia.gov.ua>
6. Офіційний сайт Міністерства економіки України – <https://www.me.gov.ua>

ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПРОДАЖУ АВТОМОБІЛІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Д. В. Великань
аспірант, ПВНЗ «Європейський університет»,

У 2024 році було зафіксовано значне зростання продажів автомобілів в Україні, тільки упродовж лютого поточного року в Україні було реалізовано

майже 5,7 тис. нових легковиків. Відносно лютого 2023 року ринок нових легкових авто збільшився на 51%. Всього, з початку 2024 року, вітчизняний автопарк поповнили понад 10 тис. нових легкових авто, що у півтора раза більше ніж за аналогічний період 2023 року. Як бачимо, попри війну український ринок нових авто демонструє відновлення [1].

Уряд України впровадив ряд заходів, спрямованих на стимулювання автомобільного ринку. Зокрема, було знижено акцизний збір на автомобілі, що зробило їх більш доступними для широкого кола споживачів. Також було запроваджено програму обміну старого автомобіля на новий зі значними знижками

Війна в Україні призвела до значних змін не тільки в житті людей, але в галузях економіки, які страждали від високого рівня цін, безробіття та надмірної пропозиції. Можна зазначити, що одним із найбільш суттєвіших впливів війни можна спостерігати на автомобільному ринку України, який через скасування владою в 2022 році митних зборів перенаситився вживаними та новими автомобілями, а через високий курс євро, не в змозі їх реалізувати.

Також ще однією тенденцією, притаманною українському ринку автомобілів є ріст вживаних зарубіжних авто та падіння національного виробництва, що власне потребує вирішення як зі сторони держави так і силами самих підприємців. Україна має нарощувати власне виробництво та виходити на іноземні ринки, та виробляти вітчизняні автомобілі, які будуть доступними та конкурентними в порівнянні з іноземними. Саме тому дослідження тематики впливу війни на автомобільний ринок в Україні має на меті не тільки висвітлення стану ринку, але й окреслення пропозицій щодо його розвитку саме в контексті національного виробництва [2-4].

. Ці заходи сприяли збільшенню попиту на автомобілі та зростанню продажів.

Не можна не згадати і про вплив технологічного прогресу на автомобільний ринок. У 2024 році автовиробники представили на ринку України багато нових моделей автомобілів зі збільшеними можливостями та покращеними характеристиками. Це також стимулювало попит на автомобілі та зростання продажів. Багато споживачів бажали придбати нові автомобілі з оновленим дизайном та новими функціями.

Зростання продажів автомобілів в Україні у 2024 році також пов'язане зі зміною підходу споживачів до власності. За останні роки все більше людей віддають перевагу володінню автомобілем замість використання громадського транспорту. Це пов'язано зі зручністю та комфортом, які надає власний автомобіль. Також власність автомобіля стала показником соціального статусу для багатьох людей.

Україна стає все більш привабливою для автовиробників, які активно вкладають свої інвестиції в розвиток автомобільного сектору країни. Це відкриває нові можливості для українських споживачів, які можуть вибирати з більш широкого асортименту автомобілів та отримувати їх за більш доступними цінами.

Перш за все, варто зазначити, що автомобільний ринок України вже декілька років поспіль демонструє стабільний ріст. За даними аналітиків, у 2023 році продажі автомобілів в Україні зросли на 10% порівняно з попереднім роком. За підсумками 2023 року в Україні було продано майже 61 000 нових легкових автомобілів більш як на 105,5 млрд грн. Прогнозування продажів автомобілів на 2024 рік базується на різних факторах, таких як економічні показники, політична стабільність, зміни в законодавстві та інші, саме вони впливають на споживчу активність. За оцінками експертів, в 2024 році очікується подальше зростання продажів автомобілів в Україні.

Можливе невеличке збільшення продажів в кредит, але при умові стабілізації військової ситуації та пов'язаних з нею процесів. Здається, під час війни кількість угод з купівлі автомобілів мала б зменшитись. Особливо це стосується нових автівок та автомобілів преміум-сегмента. Проте, попри очевидні економічні причини, в Україні зовсім протилежна ситуація, і це відбувається з декількох причин. Перша з них – у 2022-2023 роках продажі автомобілів преміумбрендів, таких як BMW, Mercedes-Bens та Lexus побили всі рекорди, адже відновлення авторинку відбулося саме шляхом купівлі відповідних машин. У продажах ці марки авто у 2023 році перевищили показники 2021 року (6,6 тисячі автомобілів проти 5,8 тисячі відповідно). Але важливо зауважити, що відповідні купівлі значною мірою здійснювалися представникам влади України та їх родичам, адже після того, як влада скасувала обов'язкове публічне декларування, чиновники почали масово скупляти автомобілі. Другою причиною є бажання українців “жити тут і зараз”, їх оптимістичний настрій, що в країні закінчиться війна, все стабілізується, а потім буде успішно розвиватися.

Список використаних джерел

1. <https://fact-news.com.ua/znachniy-rozvitok-avtomobilnogo-rinku-ukraini-zrostannya-prodazhiv-avtomobiliv-na-50-v-pershomu-pivrichchi-2023-roku>
2. Дані митної служби України (2024), URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>
3. На скільки змінились ціни на нові автомобілі за час війни (2023) Невтішна статистика, URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=55014>
4. Аналіз авторинку країни Європи та України у 2023 році, URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/avtorinok-ukrayini-u-2023-roci:-prodazh-avto-taprognozi-na-2024-rik>

БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ У КОНТЕКСТІ ПРАВОВОГО ПОЛЯ

***М. Р. Дронов,
аспірант, ПВНЗ «Європейський університет», Київ, Україна
Науковий керівник: С. В. Бреус,
д.е.н., професор,
ПВНЗ «Європейський університет», Київ, Україна***

Повномасштабна війна та запровадження воєнного стану (з лютого 2022 р.) виступили чинниками визначного впливу та одночасно каталізаторами змін умов ведення будівельних проєктів, що призвело до значного зменшення обсягів будівельних робіт та масштабів будівництва загалом.

Діяльність основних учасників будівельних проєктів сильно ускладнилась масовими пошкодженнями та руйнацією об'єктів будівництва, зупинкою іноземних інвестицій, перебоями у роботі реєстрів, ризиками для персоналу, скороченням обсягів виробництва основних матеріалів, руйнації логістичних ланцюгів з територій, на яких відбувається ведення бойових дій тощо. Проте сам факт впровадження воєнного стану не був підставою для встановлення прямої заборони на здійснення будівельних робіт, що дозволило продовжити діяльність, пов'язану з розробленням та реалізацією будівельних проєктів – за принципом «дозволено все, що не заборонено».

З метою вирівнювання ситуації у цій сфері для підтримки галузі та бізнесу на державному рівні здійснено низку дій, що носять правовий характер та є наслідками точкових управлінських рішень, як то:

- запроваджено комплекс змін, покликаних спростити дозвільні процедури будівництва, зокрема [1]:

- о дозволено будувати індивідуальні житлові будинки до 2 поверхів без будівельного паспорта – за умови внесення сертифікованим архітектором схеми забудови в Єдину державну електронну систему у сфері будівництва (ЄДЕССБ);

- о органи архітектури повинні надавати містобудівні умови та обмеження протягом 10 робочих днів, інакше проєктування можна продовжити без їх отримання;

- о проєктна документація подається замовником на погодження органу охорони культурної спадщини через ЄДЕССБ, який має розглянути її та надати відповідь щодо погодження або обґрунтованої відмови протягом 30 днів. У разі ненадання відповіді протягом цього терміну проєктна документація вважається погодженою за замовчуванням;

о скасовано обов'язковість контрольної геодезичної зйомки перед введенням в експлуатацію для об'єктів реконструкції та капремонту без зміни геометричних розмірів складових частин будинків, будівель та споруд;

- державний нагляд за бізнесом був суттєво обмежений під час воєнного стану, що забезпечило певну свободу дій учасників будівельних проєктів, зокрема впроваджено мораторій на проведення планових перевірок держорганами [2]. Це загалом сприяло зниженню адміністративного тиску та рівню ризику санкцій, але водночас підвищило рівень ризику якості та безпеки будівництва;

- запроваджено податкові пільги та спрощену систему оподаткування у 2022 р. (звільнення від оподаткування податком на прибуток, ПДВ тощо для окремих підприємств) [3].

- торгово-промислова палата України офіційно визнала військову агресію форс-мажорною обставиною [4], що дозволило сторонам будівельних договорів посилаючись на неможливість виконання зобов'язань без штрафних санкцій. Багато контрактів були призупинені або переглянуті: підрядники отримали право на продовження термінів виконання робіт, а замовники – на відтермінування платежів з урахуванням умов ведення бізнесу під час дії правового режиму воєнного стану. При цьому, якщо була можливість виконання робіт сторонами – вони діяли з дотриманням принципу добросовісності;

- відбулось законодавче врегулювання питань волатильності цін: дозволено перегляд заробітної плати у кошторисах та вартості матеріалів у держпроєктах задля компенсації інфляції та дефіциту матеріалів.

Таким чином, під час повномасштабної війни у правовому аспекті можливість ведення будівельного бізнесу була частково дерегульована (мораторії, спрощення процедур) задля підтримки будівельної сфери, відновлення інфраструктури та житла, що піддалось руйнації унаслідок дій країни-агресора.

Права учасників будівельних проєктів захищаються особливими нормами: вони отримали більше свободи дій, але водночас стикаються з вищими ризиками невиконання контрактів через форс-мажорні обставини. Попри воєнний стан, правова система намагається балансувати між гнучкістю (для продовження будівництва) та безпекою (задля уникнення виникнення неконтрольованих ситуацій та шахрайства).

Незважаючи на продовження повномасштабної війни, у правовій сфері можливість ведення будівельного бізнесу продовжує стикатись з низкою довоєнних викликів, основними з яких є:

1. Корупція та непрозорість процедур, що характеризувалась історично дозвільною системою у будівництві, нечіткістю регламентів та дискрецією посадовців. Ситуація певною мірою була відкоригована цифровізацією дозвільних процедур та запровадження ЄДССБ, однак поодинокі випадки існування прогалів та проблем, що потребують усунення.

2. Недосконалість судової системи: судові вирішення спорів у будівництві в Україні залишається довгим та непередбачуваним, що стримує

інвесторів, особливо іноземних, які звикли до більш прогнозованого арбітражу.

3. Відсутність ефективних досудових механізмів вирішення спорів. У розвинених юрисдикціях поширені медіація, dispute boards (комісії з врегулювання спорів) тощо, в Україні ж такі механізми не є масовими для використання, більшість конфліктів або замовчуються, або відразу переходять в судову площину. Відсутність незалежних інженерів-арбітрів на проєктах чи третейських судів у контрактах призводить до накопичення проблем, що ускладнюють процес реалізації проєктів.

4. Застарілі норми та високий рівень зарегульованості. Незважаючи на значні зміни у будівельній сфері юридичного характеру: оновлення ДБН (державних будівельних норм) відповідно до євростандартів, наявність значної кількості застарілих норм, ускладнюють усі бізнес-процеси цієї сфери.

5. Зменшення кількості кваліфікованих кадрів. Це значним чином впливає на якість управління проєктами та загалом можливість їх реалізації наряду з проблемами з сертифікацією основних спеціалістів будівельної галузі, концентрацією повноважень щодо видачі сертифікатів у межах відповідальних структур та гільдій.

6. Зниження рівня безпеки діяльності організацій будівельної сфери унаслідок російської військової агресії. До відомих будівельних ризиків додалися безпрецедентні ризики, пов'язані з ризиками ракетних ударів, мінуванням територій, форс-мажорними зупинками робіт тощо, що потребує удосконалення підходів до використання методів зниження ризиків з відповідним відображенням у контрактах (відповідальності за розмінування ділянки, за пошкодження техніки внаслідок бойових дій тощо) та забезпеченням страхових механізмів покриття збитків.

7. Невизначеність у містобудівному контролі. Є неповністю до сих пір реалізованою реформа системи нагляду, що призводить до виникнення ризиків так званого «вакууму» контролю – колишня ДАБІ (Держархбудінспекція) є розформованою, у новому форматі органи контролю не запрацювали у повній мірі, зокрема й через значну неукомплектованість кадрами відповідної кваліфікації [5]. Це може призвести (за реалізації найгіршого сценарію) до «хаотичного» та неякісного будівництва або ж до «паралічу» дозвільної системи.

Зважаючи на зазначене, слід констатувати, що правова безпека учасників будівельних проєктів є фундаментом, на якому тримається будівельна екосистема. Задля покращення ситуації у цій сфері важливим є ракурс на забезпечення правової безпеки. Важливим є здійснення переходу від точкових заходів до їх відповідного відображення у нормативно-правових актах, що сприятиме підвищенню рівня розвитку будівельної сфери, як локомотиву відродження країни, у безпечних правових умовах. Й це можна вважати необхідною умовою успішної реалізації проєктів відбудови та розвитку інфраструктури як у повоєнний період, так і у період післявоєнного

відновлення економіки України, й гарантією забезпечення високого рівня правової безпеки для усіх учасників будівельного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Деякі питання здійснення дозвільної діяльності у сфері будівництва в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 24 червня 2022 р. № 722. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722-2022-%D0%BF#Text>
2. Про припинення заходів державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності у період воєнного стану: Постанова КМУ від 13 березня 2022 р. № 303. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2022-%D0%BF#Text>
3. Будівництво та нерухомість очима адвоката під час воєнного стану: https://protocol.ua/ua/budivnitstvo-ta-neruhomist-ochima-advokata-pid-chas-voennogo-stanu/#google_vignette
4. Торгово-промислова палата України. Сертифікат про форс-мажорні обставини № 621cba543cda9382669631.pdf. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf>
5. РАХУНKOBA ПAЛAТА Результат аудиту ДІАМ: <https://rdo.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/3019.pdf>

СТІЙКІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ: АДАПТАЦІЯ, ЛІДЕРСТВО ТА ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ

І. В. Біндюкевич

Студент 1 курсу, освітній ступінь «магістр»,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,

Науковий керівник: О. В. Бучинська

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року створило безпрецедентні виклики для українського бізнесу, кинувши його у вир подвійної кризи. З одного боку, підприємства зіткнулися з руйнівними економічними наслідками: фізичним знищенням активів, розривом логістичних ланцюгів, втратою ринків та фінансовою нестабільністю. З іншого боку, війна спричинила глибоку психологічну кризу, що охопила як працівників, так і керівників компаній, впливаючи на їхнє ментальне здоров'я, мотивацію та продуктивність[1]. Ця подвійна природа кризи вимагає переосмислення традиційних підходів до корпоративної безпеки.

Стандартні рамки корпоративної безпеки, що зосереджуються переважно на фізичному захисті активів та кібербезпеці, виявляються недостатніми в умовах війни. Виникає нагальна потреба інтегрувати психологічні аспекти – безпеку, стійкість та добробут персоналу – у загальну стратегію безпеки підприємства. Психологічний стан співробітників та лідерів безпосередньо впливає на безперервність операційної діяльності, якість прийняття рішень, рівень помилок та загальну захищеність компанії від внутрішніх і зовнішніх загроз[2].

Паралельно з економічними викликами, війна завдає величезного психологічного удару по українському суспільству, і робоча сила не є винятком. Дослідження фіксують високий рівень психологічного дистресу серед населення. За даними опитувань, тривогу відчують 65% співробітників і 89% керівників[2]. Багато хто страждає від розбалансованості (46% співробітників, 61% керівників), страху, проблем з концентрацією уваги (39% працівників, 58% керівників) та швидкої втоми (36% співробітників, 53% керівників).³ У вересні 2022 року 51% українців оцінювали свій психологічний стан як такий, що перебуває в зоні ризику, а експерти вважали стан чверті населення критичним[7]. Очікується, що після війни близько 15 мільйонів людей потребуватимуть психологічної підтримки[9]. Поширеність посттравматичного стресового розладу (ПТСР) різко зросла, збільшившись у чотири рази у 2023 році порівняно з 2021 роком[9].

В умовах екстремальної кризи, спричиненої повномасштабною війною, роль лідерства стає визначальною для виживання та стійкості бізнесу. Лідери виступають як основний якір організаційної стабільності, задають напрямок руху, підтримують моральний дух та формують психологічний клімат у колективі[3]. Їхні дії та комунікація мають вирішальний вплив на здатність компанії адаптуватися та долати виклики.

Ключові функції лідерства у воєнний час включають:

- **Забезпечення безпеки співробітників:** Пріоритезація фізичної та психологічної безпеки персоналу, організація релокації (за потреби), створення безпечних умов праці, розробка чітких алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях[11].
- **Підтримка комунікації:** Забезпечення регулярної, прозорої та двосторонньої комунікації для інформування, підтримки морального духу, зменшення невизначеності та зміцнення довіри[3].
- **Адаптація бізнес-моделей:** Гнучкість у перегляді стратегій, пошук нових ринків, перебудова логістики та операційних процесів для забезпечення безперервності діяльності[8].
- **Сприяння стійкості:** Розвиток психологічної стійкості як у себе, так і у команди, через мотивацію, визнання досягнень, надання підтримки та створення атмосфери взаємодопомоги[3].

Демонстрація соціальної відповідальності та солідарності: Активна участь у підтримці Збройних Сил України, волонтерських ініціатив, допомога постраждалим громадам та ВПО, що сприяє згуртуванню колективу навколо спільних цінностей та національної мети[1].

Окрім Олега Гороховського, багато інших українських бізнес-лідерів продемонстрували активну позицію та ефективні дії під час війни:

- Керівники Fozzy Group, Verdi, "Пузата Хата", "Молоко Вітчизни" брали участь у публічних обговореннях адаптації бізнес-процесів та лідерства в кризових ситуаціях[12].

- В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк ("Нова пошта") визнані лідерами [13], компанія яких відіграла ключову роль в адаптації логістики та підтримці країни.
- Олександр Конотопський (Ajax Systems) представляє лідерство у стійкому технологічному секторі[13].
- Віктор Іванчик ("Астарта-Київ") є прикладом лідерства у важливому аграрному секторі[13].
- Олександр Косован (MacPaw) демонструє лідерство в ІТ, водночас стикаючись із тиском з боку держави[13].
- Олена Кошарна (Horizon Capital) представляє лідерство у сфері інвестицій у складні часи[13].
- Андрій Ставніцер (TIS) є лідером у сфері критичної інфраструктури (портова логістика)[13].
- Юрій Филук ("Промприлад.Реновація") є прикладом лідерства у соціальному підприємництві та регіональному розвитку[13].
- Руслан Шостак (Корпорація TERWIN, мережі EVA та VARUS) здійснив значні інвестиції у будівництво логістичних хабів, підтримку співробітників та заснував проєкт "ГеройКар" для забезпечення ЗСУ транспортом, інвестувавши мільйони доларів власних коштів[14].
- Компанія МХП спрямувала мільярди гривень на розвиток бізнесу в Україні та підтримку під час повномасштабного вторгнення[14].

Компанії, що впроваджують психологічну підтримку: "Агромат", "1+1 media", "Сільпо" [10] та ДТЕК (з використанням VR-технологій [15]) ілюструють лідерство, що пріоритезує ментальне здоров'я.

Діяльність Олега Гороховського та Monobank під час повномасштабної війни є яскравим прикладом адаптивного лідерства, що поєднує бізнес-рішення, технологічні інновації, активну комунікацію та масштабну соціальну мобілізацію.

З перших годин вторгнення керівництво Monobank зіткнулося з необхідністю приймати швидкі рішення в умовах повної невизначеності. Головним початковим побоюванням була криза ліквідності – ризик масового зняття коштів клієнтами [4]. Банк превентивно запросив рефінансування НБУ (близько 2,8 млрд грн), яке, однак, не знадобилося і було швидко повернуте, оскільки паніки та значного відтоку коштів не сталося[4]. Швидко стало зрозуміло, що основною кризою буде криза прибутковості, оскільки фінансовий стан клієнтів різко погіршився [4].

У перший день війни банк призупинив видачу кредитних коштів, пріоритезуючи виконання зобов'язань перед вкладниками. Проте незабаром було прийнято "соціальне" рішення частково відновити кредитні ліміти (до 10 000 грн) для підтримки людей, які масово переїжджали, усвідомлюючи при цьому ризики для якості кредитного портфеля [4]. Для покриття потенційних збитків банк почав формувати значні резерви (близько 1 млрд грн за підсумками березня 2022 року, пізніше повідомлялося про резерв у 3,47 млрд грн) [4].

Важливим аспектом була підтримка технологічної стійкості. Monobank переніс частину процесингових потужностей на хмарні сервіси Amazon та до Львова для забезпечення резервування та безперебійної роботи[4]. Банк стикався з операційними проблемами, такими як труднощі з поповненням карток через термінали iBox та тимчасове порушення зв'язку з Visa[4]. Особливо показовою стала здатність банку витримувати та відбивати масштабні DDoS-атаки, які тривали по кілька днів і генерували мільярди запитів, зокрема на сервіс "Банка", що активно використовувався для зборів на ЗСУ. Успішний захист, у тому числі за допомогою фахівців AWS, продемонстрував високий рівень кібербезпеки та стійкості інфраструктури[16].

Ключовою адаптацією стала трансформація функції "Банка". Створена спочатку як інструмент для особистих накопичень, вона була швидко адаптована для потреб волонтерських зборів і перетворилася на надзвичайно популярний та ефективний інструмент національного масштабу[5]. Monobank також впровадив можливість купівлі військових облігацій у застосунку та запустив ініціативу "бойові чайові" для підтримки військових[6].

Аналіз ситуації в українському бізнесі під час повномасштабної війни виявив глибоку подвійну кризу – економічну та психологічну. Руйнування активів, логістичні проблеми та фінансова нестабільність супроводжуються безпрецедентним психологічним тиском на працівників та керівників, що проявляється у стресі, тривозі, вигоранні та зниженні продуктивності. Це вимагає розширення традиційного поняття корпоративної безпеки, яке має інтегрувати психологічну безпеку та стійкість персоналу як невід'ємні компоненти. Людський фактор, ослаблений стресом та травмою, стає ключовою вразливістю, що помножує існуючі безпекові ризики.

У цих умовах критично зростає роль лідерства. Ефективні лідери не лише адаптують бізнес-моделі та забезпечують операційну безперервність, але й стають опорою для психологічної стабільності колективу. Приклад Олега Гороховського та Monobank демонструє, як поєднання рішучої бізнес-адаптації, прозорої комунікації, інноваційного використання технологій для соціальної мобілізації та вираженої прихильності до добробуту співробітників і національних інтересів може сприяти стійкості організації.

Список використаних джерел

1. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні, доступ отримано квітня 11, 2025, <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>
2. Війна та психічне здоров'я персоналу: нові виклики для ..., доступ отримано квітня 11, 2025, <https://budni.robota.ua/hr/viyna-ta-psihichne-zdorov-ya-personalu-novi-vikliki-dlya-robotodavtsiv>
3. ЕФЕКТИВНА ПСИХОЛОГІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ У ВАЖКІ ..., доступ отримано квітня 11, 2025, <https://chaspershykh.ua/%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F->

- [%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B1/](#)
4. Як працює монобанк під час війни. Інтерв'ю з Олегом ... - Forbes.ua, доступ отримано квітня 11, 2025, <https://forbes.ua/inside/kak-dela-u-monobank-posle-dvukh-mesyatsev-voyny-pervoe-voennoe-intervyu-s-soosnovatelem-banka-olegom-gorokhovskim-07052022-5883>
 5. Олег Гороховський про "банки" топо, які допомагають ... - Forbes.ua, доступ отримано квітня 11, 2025, <https://forbes.ua/money/himars-dlya-volonteriv-ukraintsi-stvorili-100-000-banok-u-monobank-i-zibrali-5-mlrd-grn-yak-voni-pratsyuyut-intervyu-olega-gorokhovskogo-18102022-9069>
 6. Які компанії стали опорою країни під час повномасштабної війни: ТОП-10 соціально-відповідальних бізнесів - UKR.NET, доступ отримано квітня 11, 2025, <https://www.ukr.net/news/details/economics/103204701.html>
 7. Бізнес в умовах війни: як заспокоїтися та працювати далі | Mind.ua, доступ отримано квітня 11, 2025, <https://mind.ua/publications/20249347-biznes-v-umovah-vijni-yak-zaspokoyitisya-ta-pracyuvati-dali>
 8. Український бізнес під час війни: аналітика та перспективи у 2024 році - FinStream, доступ отримано квітня 11, 2025, <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/>
 9. Поліпшення психологічного стану населення в умовах довготривалої війни, доступ отримано квітня 11, 2025, <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/polipshennya-psykholohichnoho-stanu-naselennya-v-umovakh>
 10. Кімнати для медитацій, гнучкий графік і благодійність: як бізнес ..., доступ отримано квітня 11, 2025, <https://www.work.ua/en/articles/work-in-team/3435/>
 11. Як мотивувати працівника в умовах війни - European Business Association, доступ отримано квітня 11, 2025, <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/>
 12. Блог - Виклики, гнучкість та трансформація бізнесу під час війни - UAL, доступ отримано квітня 11, 2025, <https://ual.ua/ua/blog/news/biznes-yakyi-nablyzhaye-nashu-peremogu>
 13. УП відзначила 100 лідерів України, доступ отримано квітня 11, 2025, https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2023/up_vidznachila_100_lideriv_ukraini/
 14. Український бізнес неможливий без України: ТОП-10 найпотужніших інвесторів під час війни - UKR.NET, доступ отримано квітня 11, 2025, <https://www.ukr.net/news/details/economics/109468957.html>
 15. ДТЕК почав використовувати VR-технології для підтримки ментального здоров'я працівників - Главком, доступ отримано квітня 11, 2025, <https://glavcom.ua/economics/finances/dtek-pochav-vikoristovuvati-vr-tekhnologiji-dlja-pidtrimki-mentalnoho-zdorovja-pratsivnikiv-1038742.html>
 16. «Моно завжди був захищений від DDoS-атак». Олег Гороховський — про «банки» для зборів, безпеку та українську мову в бізнесі | DOU, доступ отримано квітня 11, 2025, <https://dou.ua/lenta/news/monobank-and-war/>

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА КОРПОРАТИВНУ БЕЗПЕКУ

О. М. Кравченко

аспірантка, 053 Психологія

Науковий керівник: Н. Д. Абрамян, к.психол.н., доцент,

ПВНЗ «Європейський університет»

Корпоративна безпека — це система заходів, спрямованих на захист

ресурсів, інформації, персоналу та репутації організації. Водночас, важливим, але часто недооціненим чинником забезпечення корпоративної безпеки є корпоративна культура — система цінностей, норм, правил та поведінкових моделей, що домінують у колективі. Саме через культуру формуються установки щодо відповідальності, етики, лояльності та реагування на ризики.

Корпоративна культура задає загальну поведінкову парадигму працівників. Якщо організація культивує прозорість, відповідальність і цінність командної роботи — рівень внутрішніх ризиків знижується. Натомість, токсична або ієрархічно-репресивна культура сприяє приховуванню проблем, порушенню правил та саботажу, що прямо загрожує безпеці.

За даними дослідження Deloitte (2020), 94% керівників вважають, що сильна корпоративна культура є ключовим чинником для управління ризиками та запобігання інцидентам.

Schein E. (2010) у своїй моделі організаційної культури підкреслює, що глибинні культурні припущення (наприклад, уявлення про чесність, відповідальність) формують підґрунтя для рішень, у тому числі — щодо безпеки.

Основні елементи культури, що впливають на безпеку

1. Етична культура. Високий рівень етики в організації запобігає внутрішнім правопорушенням, витоку інформації, корупції та шахрайству. Компанії з розвиненими етичними кодексами мають менше інцидентів, пов'язаних із внутрішніми загрозами.

2. Культура довіри та відкритості. У середовищі, де працівники можуть вільно повідомляти про порушення або загрози без страху покарання, ризики виявляються на ранніх етапах. Це основа "безпекової обізнаності" (security awareness).

3. Культура відповідальності.. Установки щодо персональної відповідальності за дії формують у працівників дисципліну та готовність діяти відповідно до правил безпеки.

4. Лідерство та роль топ менеджменту. Лідери, які демонструють власну прихильність до безпеки, створюють культуру наслідування прикладу.

Treviño, Weaver & Reynolds (2006) підкреслюють, що етичне лідерство є передумовою побудови надійної системи корпоративної безпеки.

Основною загрозою корпоративній безпеці є людський фактор. Навіть найкращі технічні системи безпеки втрачають ефективність, якщо працівники:

- не дотримуються протоколів доступу;
- свідомо чи несвідомо порушують політику конфіденційності;
- маніпулюють корпоративними ресурсами в особистих цілях.

Наявність культури нульової толерантності до порушень та активного інформування працівників (внутрішні тренінги, інструктажі) суттєво зменшує ці ризики.

Anderson & Moore (2006) доводять, що інвестиції в розвиток корпоративної культури мають вищий довгостроковий ефект безпеки, ніж

лише технічні інструменти.

Корпоративна культура є критичним компонентом системи корпоративної безпеки. Вона формує основи поведінки працівників, впливає на їхнє ставлення до ризиків та визначає якість внутрішньої комунікації. Організації, що інвестують у розвиток культури довіри, відповідальності та етики, мають вищу стійкість до загроз та кращу адаптивність у кризових ситуаціях.

Список використаних джерел

1. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
2. Deloitte (2020). *Global Risk Management Survey*. <https://www2.deloitte.com>
3. Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
4. Anderson, R., & Moore, T. (2006). The economics of information security. *Science*, 314(5799), 610–613.
5. Edgar, A., & Lockwood, R. (2011). *Corporate security in the 21st century: Theory and practice in international perspective*. Palgrave Macmillan.

Секція 3. Стратегія та механізми забезпечення фінансової безпеки підприємств, стартапів та банків в умовах війни

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

*А. Ю. Бліновський,
аспірант, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
ПВНЗ «Європейський університет, м. Київ
Науковий керівник: М. І. Виклюк,
к.е.н, доцент, завідувач кафедри економіки та підприємництва
Львівської філії ПВНЗ «Європейський університет», м. Львів*

Актуальність побудови механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів аграрної сфери є надзвичайно високою, враховуючи сучасні виклики в аграрному секторі України та світу. Основні причини, що зумовлюють актуальність дослідження:

1. Економічні виклики, породжені нестабільністю економіки через воєнні дії, інфляційні процеси та коливання валютних курсів, залежність від сезонності та зовнішніх ринків, які підвищують фінансові ризики для аграрних підприємств.

2. Глобальні тенденції. Зростання попиту на продовольство в умовах глобалізації вимагає підвищення фінансової стійкості підприємств для забезпечення їхньої конкурентоспроможності, а також необхідність впровадження інновацій та екологічно чистих технологій, що потребує значних фінансових ресурсів.

3. Ризики природного та екологічного характеру. Сільське господарство залежить від кліматичних умов, які стають усе більш нестабільними через зміни клімату. Ще однією із ключових проблем є погіршення стану ґрунтів. Тому, виникає необхідність розробки заходів щодо відновлення природних ресурсів, що потребують фінансового планування.

4. Виклики воєнного часу. Пошкодження земель, логістичних ланцюгів та інфраструктури створюють гостру потребу в механізмах забезпечення фінансової стійкості.

5. Необхідність підвищення ефективності управління. Сучасні умови вимагають системного підходу до управління фінансовими ризиками, включаючи диверсифікацію доходів, контроль витрат та використання сучасних технологій.

Аналіз наукових досліджень засвідчує актуальність питання забезпечення фінансової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу та необхідність розробки ефективних фінансових механізмів, що сприяють стабільному функціонуванню підприємств в умовах сучасних економічних викликів. Цією

тематикою займалися такі науковці: Анастасова К.А. [1], Біляк Ю. В. [2], Вдовенко Л. О., Черненко О. С. [3], Карнаушенко А.С. [4], Кузенко Т.Б., Сабліна Н.В., Литовченко О.Ю. [5], Патарідзе-Вишинська М. [6], Сіренко Н., Лункіна Т., Бурковська А., Мікуляк К. [7]. Вони висвітлюють теоретичні основи економічної безпеки підприємств та фінансові механізми її забезпечення, які можуть бути корисними для аграрного сектору

Механізм забезпечення фінансової безпеки суб'єктів аграрної сфери – це комплекс взаємопов'язаних дій, інструментів та стратегій, спрямованих на підтримку стійкості їх фінансового стану та мінімізацію ризиків. Основними складовими механізму забезпечення фінансової безпеки є:

1. Фінансове планування. Воно виступає основою для забезпечення довгострокової стабільності та розвитку будь-якого підприємства, особливо у сільськогосподарській сфері, де ризики значно залежать від зовнішніх факторів і передбачає створення довгострокової фінансової стратегії, яка включає управління ресурсами, витратами та доходами.

Інструментами фінансового планування є програмне забезпечення (платформа Microsoft Excel або спеціалізовані фінансові системи), SWOT-аналіз та KPI (ключові показники ефективності).

2. Моніторинг фінансового стану передбачає здійснення постійного оцінювання фінансової стабільності підприємства через показники ліквідності, прибутковості та платоспроможності, що дає можливість приймати ефективні управлінські рішення.

3. Управління ризиками являє собою процес ідентифікації, оцінки та мінімізації загроз, які можуть вплинути на функціонування підприємства. У сільськогосподарській сфері, де багато чинників непередбачувальні (наприклад, погодні умови), цей процес є особливо важливим.

Управління ризиками включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку, планування заходів з мінімізації негативних проявів ризиків (страхування для захисту від фінансових втрат, резервування коштів для покриття надзвичайних витрат, інвестиції в сучасні технології, що знижують вплив погодних факторів), моніторинг і контроль.

4. Диверсифікація джерел доходу є важливим стратегічним кроком для забезпечення фінансової стабільності підприємства, особливо в аграрному секторі, де ризики пов'язані з сезонністю та впливом зовнішніх факторів. Вона дозволяє зменшити залежність від одного виду діяльності та підвищити стійкість до ринкових змін. Це можна реалізувати за рахунок:

1. Розширення продуктового асортименту шляхом виробництва та продажу додаткових видів продукції, таких як органічні товари, перероблені продукти (соки, джеми, консерви) та впровадження нових культур чи тваринництва, адаптованих до умов місцевості.

2. Диверсифікація ринків збуту. Вихід на нові регіональні, національні або міжнародні ринки та співпраця з мережами супермаркетів, ресторанами або прямий продаж споживачам через фермерські ринки чи онлайн-платформи.

3. Інтеграція нових напрямів діяльності, а саме: запуск агротуристичних послуг, таких як екскурсії, дегустації, майстер-класи на фермах, надання послуг з оренди сільськогосподарської техніки чи консалтингової підтримки для інших фермерів.

4. Інноваційні технології. Використання технологій для виробництва альтернативної енергії, наприклад, встановлення сонячних батарей або виробництво біогазу з органічних відходів та інвестиції в цифрові рішення, такі як агродрони чи системи точного землеробства, для покращення ефективності.

5. Фінансові інструменти. Інвестування в акції, облігації чи інші фінансові активи, впровадження програм кооперації або партнерства для розвитку спільних проєктів.

Перевагами диверсифікації є: зменшення залежності від одного джерела доходу, захист від сезонних коливань чи несприятливих ринкових умов та створення нових можливостей для інноваційного розвитку.

5. Ефективне використання кредитів є важливим інструментом для підтримки фінансової стабільності та розвитку підприємства, особливо у аграрній сфері, де постійний доступ до ресурсів є критичним.

Цей процес передбачає: оцінку необхідності кредиту, вибір оптимальних умов кредитування, управління кредитними ресурсами, контроль витрат і погашення боргів, мінімізацію ризиків, інноваційні рішення (використання спеціалізованих кредитних продуктів для аграрного сектора, таких як сезонні кредити тощо), оптимізацію витрат, підтримку державних програм.

6. Оптимізація витрат є одним із ключових елементів управління фінансами, що дозволяє підвищити рентабельність та ефективність підприємства. Для аграрного сектору, де ресурси часто є обмеженими, оптимізація витрат має особливу важливість. Вона включає аналіз витрат і впровадження заходів для їх скорочення без шкоди для якості продукції та послуг.

7. Підтримка державних програм допомагає забезпечити фінансову стабільність, впроваджувати інновації та долати економічні виклики. Вона передбачає використання грантів, субсидій та податкових пільг, кредитних програм, освітніх ініціатив, які надаються державою для підтримки аграрного сектору.

Побудова механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів аграрної сфери є ключовим кроком до стабільного їх розвитку. Цей механізм дозволить створити ефективну систему управління фінансовими ресурсами, забезпечить стійкість підприємств перед економічними загрозами та підвищить їх конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Анастасова К.А. Механізм фінансового забезпечення розвитку аграрних підприємств. Молодий вчений. 2017. № 1.1 (41.1). С. 1–5.
2. Біляк Ю. В. Особливості та принципи забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання в аграрному секторі. Агросвіт. 2020. № 17-18. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.17-18.45>.

3. Вдовенко Л. О., Черненко О. С. *Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в аграрній сфері: Монографія* / Л.О.Вдовенко, О.С.Черненко. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 252 с.
4. Карнаушенко А. С. Економічна суть та форми фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7821>
5. Кузенко Т.Б., Сабліна Н.В., Литовченко О.Ю. Управління фінансовою безпекою підприємства: методичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 119–124.
6. Патарідзе-Вишинська М. Оцінювання стану фінансової безпеки суб'єктів аграрного підприємництва. *Вісник Економіки*, 2020. № 4, С. 29-41, DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.04.029>.
7. Сіренко Н., Лункіна Т., Бурковська А., Мікуляк К. Оцінка фінансово-економічної безпеки суб'єктів аграрного сектору економіки України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2021. 4(39), 241–250.

ФІНАНСОВИЙ ЛІЗИНГ ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ЖИТЛА ДЛЯ НАСЕЛЕННЯ

**С. В. Бреус,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський Університет», м. Київ
Є. М. Притула,
аспірант, 051 Економіка,
ПВНЗ «Європейський Університет», м. Київ**

Забезпечення населення житлом є одним із ключових соціально-економічних пріоритетів державної політики, що набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної російсько-української війни.

Проблема доступності житла в Україні зберігається десятиліттями й ускладнилася через наслідки повномасштабної російської агресії, економічної нестабільності та інфляційних процесів.

Традиційні інструменти (як іпотечне кредитування) довели свою низьку ефективність через високі кредитні ставки, низьку купівельну спроможність населення, обмеженість ресурсів банківської системи тощо. Й це підвищує актуальність пошук альтернативних механізмів фінансування житлового будівництва та придбання житла, зокрема, через інститут фінансового лізингу.

Важливим є системний підхід для розвитку фінансових ресурсів у сфері житлового іпотечного кредитування з урахуванням: можливостей здійснення державно-приватного партнерства; впровадження цифрових рішень, що може впорядкувати іпотечні процеси, зробити їх доступнішими та ефективнішими для споживачів; реструктуризації ресурсів для покращення загального ринку житла, що дозволить знизити витрати на вхідні ресурси та необхідність ринково-орієнтованих реформ [1].

Фінансовий лізинг, як довгострокова оренда з подальшим викупом

об'єкта, надає можливість поступового придбання житла без потреби у великому початковому капіталі. У міжнародній практиці (зокрема у країнах ЄС, США та Канаді) лізинг використовується не лише для фінансування діяльності суб'єктів господарювання, а й у сегменті житлової нерухомості.

До основних стримувальних чинників розвитку житлового лізингу відносяться такі:

- недостатня кількість державних програм лізингового житлового забезпечення;
- високі ризики неплатежів та недосконалий механізм захисту прав сторін;
- недостатньо розвинена ринкова інфраструктура для операцій з житловим лізингом;
- орієнтація сучасних українських лізингових компаній переважно на корпоративний сектор, а не на фізичних осіб.

Для підвищення ефективності механізму житлового забезпечення на умовах фінансового лізингу важливими є розроблення та реалізація заходів за такими напрямками:

1. Розроблення державної цільової програми житлового лізингу з частковим субсидуванням лізингових платежів або компенсацією частини вартості житла.
2. Законодавче врегулювання лізингу житла, включаючи визначення правових норм щодо передачі житлової нерухомості в лізинг, порядок укладення договорів, гарантії прав орендаря тощо.
3. Створення спеціалізованих житлових лізингових компаній з участю державного або муніципального капіталу.
4. Модернізація податкової політики, зокрема запровадження податкових пільг для лізингових компаній, які здійснюють житлове фінансування.
5. Цифровізація процесу управління житловим лізингом із використанням реєстрів, електронного документообігу, систем онлайн-кредитування, що підвищить прозорість та ефективність операцій [2-7].

Фінансовий лізинг як інструмент справляє соціально-економічний вплив на забезпечення економічної стабільності шляхом щорічного покращення житлових умов для сімей й це відповідає можливостям реалізації державної політики у цій сфері [8]. Особливої уваги у контексті забезпечення населення доступним житлом потребує категорія внутрішньо переміщених осіб (ВПО), яка є безпосереднім об'єктом впливу житлової політики держави. Вирішення проблеми їх забезпечення житлом передбачає комплексний підхід, що включає: будівництво модульних містечок й встановлення тимчасових модульних споруд на присадибних ділянках; впровадження механізмів оренди з державною компенсацією для власників житлової площі; проведення інвентаризації існуючого житлового фонду задля подальшого його використання для тимчасового розміщення ВПО; відновлення будівельних робіт та розширення доступного житла у регіонах; переорієнтацію наявних державних програм житлового будівництва на потреби переміщених осіб;

створення механізмів компенсації втрат житла, внаслідок російсько-української війни; розроблення єдиної комплексної стратегії житлового забезпечення ВПО [9].

Удосконалення механізму забезпечення населення житлом за допомогою фінансового лізингу передбачає підвищення доступності та ефективності систем іпотечного кредитування, що сприятиме подоланню розриву між високими цінами на нерухомість та рівнем доходу потенційних покупців.

Хоча фінансовий лізинг створює можливості для доступу до житла, залишається проблема відсутності суттєвих реформ у житловому секторі та незначний потенціал збільшення фінансового навантаження на домогосподарства у разі неефективного управління ним.

До стратегічних пріоритетів розвитку фінансового лізингу включають використання передових технологій, забезпечення безпеки даних, дотримання податкових та бухгалтерських норм та прийняття моделі доступу до послуг. Ці елементи підвищують операційну ефективність та конкурентоспроможність у цифровому ландшафті, що розвивається [10].

Стратегічні пріоритети розвитку фінансового лізингу включають підвищення економічної безпеки, використання найкращих світових практик та надання житлових рішень. Ці пріоритети спрямовані на пом'якшення загроз для економіки та сприяння післявоєнній реконструкції та сталому економічному зростанню в Україні [5].

Зважаючи на зазначене можна констатувати, що фінансовий лізинг житла має потенціал стати дієвим інструментом забезпечення населення України доступним житлом, у сучасних умовах обмеженого доступу до іпотечних ресурсів. Для його реалізації необхідно здійснити комплексну реформу механізму житлового лізингу, що охоплює нормативно-правове регулювання, податкову стимуляцію, державну підтримку та інституційне посилення. Розширення практики житлового лізингу сприятиме реалізації соціально-економічних цілей держави, забезпеченню прав громадян на житло та розвитку ринку нерухомості й будівельної сфери.

Список використаних джерел

1. Skyner L. *Rehousing and Refinancing Russia: Creating Access to Affordable Mortgaging*. Europe-Asia Studies. 2005. № 57(4). Pp. 561–581. URL: <https://doi.org/10.1080/09668130500105126>
2. Denysenko M., Breus S., Panchenko V., Prytula Ye. *Investment management in the context of ensuring the economic security of the state as an important aspect of the development of the rental housing market in Ukraine. Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph* / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2023. 226 p. P. 39-46. URL: <https://doi.org/10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.4>
3. Denysenko M., Breus S., Panchenko V., Prytula Ye. *Innovation as an important component of the development of the rental housing market in Ukraine through the prism of managing the state economic security. Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph* / Andrushchak I. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2024. 733 p. P. 145-152. URL: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1>
4. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye. *Development of the rental housing market: investment as*

a tool of adaptation from the perspective of the state economic security. Budget, finance, economy and management: the latest trends in business and startup development: collective monograph / Andrushchak I. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2024. 330 p. P. 106-113. URL: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2>

5. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye. Investment management through the prism of the development of financial leasing from the perspective of economic security. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. № 1 (17). P. 100–108. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-100>

6. Breus S. V., Denysenko M. P., Prytula Ye. M. Investment management as an important component of the economic security of the state in the context of the development of financial leasing. *Економіка і управління*. 2024. № 2. С. 70-73. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.70>

7. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye. Economic security of the state: investment management taking into account the importance of the development of the rental housing market. *Scientific Center of Innovative Research, Relationship between public administration and business entities management-2023. Scientific Center of Innovative Research OÜ. Pussi, EE. November 24, 2023. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/652>*

8. Sternik S. G. Improvement of the Housing Conditions of the Population: Challenges of Achieving the National Goal. *Stud. Russ. Econ. Dev.* 2019. № 30. С. 434–441. URL: <https://doi.org/10.1134/S1075700719040142>

9. Попело О. В., Гуря М. В. Механізм забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб як соціальний аспект захисту населення у воєнний період. *Бізнесінформ*. 2023. № 11. С. 69-76. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-69-76>

10. Okprianti R., Emilson N. H., Noviantri S., Saputra D. A., Pangestu M. A., Putri E. A., Anggara, V. Development strategies for operating lease in the digital era. *JILPR Journal Indonesia Law and Policy Review*, 2024. № 6(1). Pp. 154-159. URL: <https://doi.org/10.56371/jirpl.v6i1.338>

СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БАНКІВСЬКОГО ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТРИВАЛОГО ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

Д. М. Дзюбук,
аспірант, спеціальність 073 «Менеджмент»,
Європейський університет

Забезпечення фінансової стабільності та підтримки сталого розвитку національної економіки на тлі тривалого воєнного стану належить до ключових пріоритетів державної політики та банківського менеджменту. Банківська система України продовжує працювати в умовах постійного ризику: втрати активів, релокації бізнесу, зниження довіри з боку клієнтів, загострення проблеми ліквідності та платоспроможності; національні банки адаптують свою кредитну політику відповідно до змін регуляторного середовища, зокрема через активізацію програм гарантування, зниження нормативів резервування та цифрову реорганізацію операційної моделі. На державному рівні прийнято нормативно-законодавчі акти стосовно підтримання стійкості та безперебійного функціонування фінансового сектору в умовах воєнного стану. Зокрема, постановою Правління

НБУ внесено зміни до «Положення про порядок здійснення оверсайту платіжної інфраструктури в Україні» №16 від 11 лютого 2025 р. [2]; постановою «Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп» №23 від 23 лютого 2025 р. [3] внесено зміни щодо регулювання функціонування зазначених установ; постанова Правління НБУ «Про затвердження Змін до Правил роботи банків у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану» №118 від 28 вересня 2024 р. адаптувала працю фінансових установ до реалій воєнного стану [4]. Зазначені зміни спрямовані на забезпечення надійної та безперервної роботи банківської системи та мінімізацію ризиків в умовах війни.

Згідно з критеріями Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD, 2024 р.) [5], забезпечення фінансової стійкості в умовах глобальних криз потребує орієнтації на довгострокові інструменти, зокрема ESG-фінансування, що охоплює екологічну, соціальну та управлінську складову [3]. Проте, як свідчать дані Асоціації українських банків (2025), упровадження ESG-принципів в українському банківському секторі відбувається повільно та нерівномірно, що ускладнює досягнення цілей сталого розвитку [1]. Тому ключовим викликом для сучасного менеджменту є формування ефективної моделі банківського фінансування, яка б враховувала як ризики воєнного періоду, так і потребу в стратегічному партнерстві між державою, банками та інституційними інвесторами. Дослідження таких моделей, побудованих на поєднанні принципів адаптивності, ESG-інтеграції та цифровізації, є актуальним напрямом розвитку сучасної фінансової системи України.

Метою даного виступу є аргументація стратегічних підходів до формування ефективної системи банківського фінансування проєктів сталого розвитку в умовах затяжного воєнного конфлікту, аналіз управлінських викликів, що постали перед банківським сектором України у 2024-2025 рр., а також конкретизація механізмів адаптації фінансових інструментів до умов високої турбулентності.

Банківська система України продовжує функціонувати в умовах глибокої воєнної турбулентності. Серед основних викликів – втрата активів банків у зонах бойових дій, переміщення бізнесу до безпечніших регіонів, зниження платоспроможності клієнтів і зростання частки проблемних кредитів. Особливої уваги потребує регіональна концентрація фінансових ризиків, яка суттєво ускладнює ефективну реалізацію кредитних програм. Констатується чітка тенденція до перегляду банками власної кредитної політики з урахуванням стратегій сталого розвитку, більшість установ поступово інтегрують ESG-підходи у внутрішні процеси: оцінку проєктів, корпоративне управління, пріоритети фінансування та так званих «зелених» та соціально орієнтованих ініціатив. Водночас прискорюється цифрова трансформація банківського сектора, до ключових напрямів якої віднесено розвиток фінтех-платформ, автоматизованих систем скорингу, дистанційного обслуговування та підвищення прозорості фінансових

операцій, що посилює ефективність антикризового управління. Проте відсутність цілісної моделі управління сталим банківським фінансуванням в умовах воєнного стану потребує розробки нових адаптивних підходів, здатних забезпечити гнучкість, стійкість і соціальну орієнтованість фінансової екосистеми.

У відповідь на виклики, з якими стикається банківська система України в умовах тривалої війни, пропонується впровадження адаптивної моделі стратегічного партнерства, яка передбачає інтеграцію зусиль банківських установ, державних органів та інституційних інвесторів. Ключовими напрямками такого партнерства мають стати запровадження системи державних гарантій для ESG-орієнтованих проєктів, механізми субсидування кредитних ставок, розширення програм пільгового фінансування, а також залучення міжнародних грантів і інвестицій.

Особливе значення у формуванні нової моделі фінансування має інтеграція принципів ESG у банківську практику. Як наголошено у звіті ОЕСР щодо фінансування сталого розвитку 7 лютого 2024 р., системна імплементація критеріїв екологічної, соціальної та управлінської відповідальності дозволяє знизити ризики довгострокового кредитування, підвищити прозорість прийняття рішень та стимулювати інвестиції у стійкі напрями розвитку (5). Асоціація українських банків (2025) наголошує, що для цього необхідне запровадження внутрішніх ESG-скорингів при розгляді проєктів та активна участь банків у сталих ініціативах на національному рівні [1].

Цифровізація банківських процесів є ще одним критичним елементом пропонованої стратегії позаяк впровадження фінтех-рішень, автоматизованих платформ скорингу, блокчейн-технологій та хмарних сервісів підвищує ефективність, швидкість і безпеку банківських операцій. Особливо актуальним є створення цифрових платформ для обслуговування сталих проєктів, які дозволяють знизити трансакційні витрати та підвищити доступність фінансування для бізнесу в умовах обмежених ресурсів.

Реалізація зазначених стратегічних підходів створює потенціал не лише для активізації сталого банківського фінансування у кризовий період, а й для формування спроможної та соціально відповідальної фінансової екосистеми, здатної підтримати економіку в перехідний і повоєнний етапи розвитку. Таким чином, формування ефективної системи банківського фінансування сталого розвитку в умовах тривалої воєнної кризи вимагає комплексного стратегічного підходу, що поєднує адаптивні управлінські механізми, ESG-орієнтацію та цифрові інновації. Запропонована модель партнерства між державними структурами, банківськими установами та інституційними інвесторами здатна забезпечити не лише оперативну фінансову стабільність, але й довгострокову стійкість економіки в умовах постконфліктного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Асоціація українських банків. Українські банки та фінансові компанії на шляху до сталого розвитку: підсумки тренінгу ESG від Асоціації українських банків URL: [https://aub.org.ua/104/novyny-aub/15121-ukrainski-banky-ta-finansovi-kompanii-na-shliakhu-](https://aub.org.ua/104/novyny-aub/15121-ukrainski-banky-ta-finansovi-kompanii-na-shliakhu)

do-staloho-rozvytku-pidsumky-treninhu-esg-vid-asotsiatsii-ukrainskykh-bankiv

2. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Змін до Положення про порядок здійснення оверсайту платіжної інфраструктури в Україні» №16 від 11 лютого 2025 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_11022025_16

3. Постанова Правління Національного банку України «Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп» № 23 від 25 лютого 2022 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25022022_23

4. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Змін до Правил роботи банків у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану» №118 від 28 вересня 2024 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_28092024_118

5. OECD. Global Outlook on Financing for Sustainable Development. 7 February 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2025_753d5368-en.html

6. OECD Review on Aligning Finance with Climate Goals. – 31 October 2024 URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-on-aligning-finance-with-climate-goals_b9b7ce49-en/full-report.html

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

**Ю. В. Згурський,
аспірант, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ**

Під терміном «фінансове забезпечення» розглядають підсистему фінансового механізму, яка формує ресурси підприємства. Її складовими є самофінансування, кредитування та зовнішнє фінансування. Суб'єктами цієї підсистеми є приватні та корпоративні інвестори, фінансові установи, держава та міжнародні організації. Кожен суб'єкт має власну мету: інвестори отримання прибутку, фінансові установи прагнуть повернення наданих коштів та плати за їх використання (відсотки), держава та міжнародні організації прагнуть зміцнення економічної стабільності України через фінансування конкретних підприємств.

В умовах війни кожен з суб'єктів, що беруть участь у фінансовому забезпеченні підприємства, ризикує значно більше, ніж у мирний час. Підприємство може виявитися неприбутковим, не повернути фінансові запозичення та відсотки, не збільшити виробництво, навіть отримавши безкоштовне та безповоротне фінансування. І це все не через погану фінансово-господарську діяльність, а через зовнішні чинники, які несуть за собою військові дії. Цими чинниками є: знищення майна підприємства, необхідність у зміні місця розташування (евакуація), зменшення кількості та якості трудових ресурсів (мобілізація, виїзд за кордон, неможливість переїзду за підприємством), зниження попиту, зменшення ринків збуту, збільшення вартості витрат.

Самофінансування – це механізм фінансування підприємства власниками. Власниками можуть бути приватні особи або організації. Форми власності приватна, пайова або акціонерна. Метою суб'єктів

самофінансування є отримання частини прибутку від діяльності підприємства у вигляді дивідендів. Крім того, такі інвестори можуть отримувати прибуток від реалізації своєї частки підприємства у випадку зростання його ціни. Приватні інвестори найбільш незахищені суб'єкти фінансового забезпечення підприємства. Адже ризик втрати їх коштів найбільший, особливо під час війни. Майже єдиним методом захисту приватних інвестицій є страхування майна. Сьогодні військові дії вже не є складовою форс мажору і багато страхових компаній страхують майно від пошкодження пов'язаного з діями агресора. Крім того, для забезпечення мети інвесторам слід розглядати компанії з регіонів, які розташовані якнайдалі від активних бойових дій, із зрозумілими ринками збуту та надійними контрагентами.

Кредитування – це механізм фінансування кредитними установами. Суб'єктами такого фінансування є фінансові установи: банки, кредитні спілки, лізингові компанії. Метою надавача кредиту є отримання прибутку у вигляді відсотків або комісій за використання позичених коштів, а також повернення позики. Даному суб'єкту фінансування слід забезпечувати себе від так званого неповернення кредиту. Для забезпечення своєї мети йому необхідно передусім проводити якісний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства позичальника, вимагати від нього страхування ризиків (або самому їх страхувати). Також варто звернути увагу на забезпечення позики якісною заставою, реалізація якої нівелює ризики неповернення кредиту і плати за нього. Крім того, необхідно проводити постійний моніторинг руху коштів і вчасно реагувати на відхилення у графіках обслуговування та повернення кредитів.

Суб'єктами зовнішнього фінансування виступають держава та міжнародні організації; як правило, вони фінансують підприємства на безоплатній та безповоротній основі. Їх метою є збільшення обсягу виробництва підприємств. Основним ризиком є нецільове використання коштів. Порадами для забезпечення безпеки в даному випадку є: надання ресурсів у натуральному вигляді (сировина, матеріали, обладнання), жорсткий контроль за використанням ресурсів, інформування підприємства про зміну ситуації, наприклад, про необхідність евакуації, використання продукції підприємства в державних замовленнях.

Під час війни ризики суб'єктів фінансового забезпечення підприємства значно вищі, ніж у мирний час, що, своєю чергою, призводить до дефіциту та подорожчання фінансових ресурсів, адже кожен крок для зменшення цих ризиків має певну вартість.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

***В. В. Крикун,
аспірант, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
Науковий керівник: С. В. Бреус,***

д.е.н., професор, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

Зважаючи на важливість функцій лісів – водоохоронної, захисної, санітарно-гігієнічної, оздоровчої та лісу як джерела деревини, будівельних матеріалів, сировини для деревообробної, меблевої, целюлозно-паперової та інших секторів економіки [1], розвиток лісового господарства має важливе значення для забезпечення розвитку країни, враховуючи пріоритетність інтеграції України до ЄС, перехід на інноваційний шлях розвитку, забезпечення відбудови держави після повномасштабної війни.

На сьогоднішній день одним із важливих напрямів інноваційного технологічного процесу є розвиток лісового господарства шляхом удосконалення та активізації діяльності у разі використання інноваційних технологій задля підвищення ефективності діяльності підприємств, продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

Проте реалії сьогодення свідчать про те, що стан лісів та лісового господарства перебуває країни перебуває на низькому рівні, відсутній дієвий механізм інноваційного розвитку лісового господарства країни.

Питання інноваційного розвитку лісового господарства України з урахуванням її пріоритетності для забезпечення економічного зростання держави в цілому не є дослідженими у повній мірі. Серед науковців, які займалися даною тематикою найбільш відомими є: О.М. Дзюбенко [2], В.А. Никифорак [3], М.І. Дяченко [4], Ю. В. Муравйов [5], Є.М. Мендела [6], Л.М. Могильна [7]. Проте в умовах високого рівня невизначеності та динамічності змін дослідження тенденцій інноваційного розвитку лісового господарства потребує поглибленого вивчення та детальнішого аналізування як у теоретичному, так і в практичному сенсі.

Відповідно до прийнятої у 2021 році Державної стратегії управління лісами України до 2035 року в багатьох сферах лісового господарства передбачається впровадження інноваційних підходів [8].

Частка самого лісового господарства у структурі ВВП в Україні складає 0,3%, водночас разом із суміжними галузями–деревообробною (КВЕД 16) та меблевою (КВЕД 31) вага лісозаготівельного та деревообробного кластера у вітчизняній економіці сягає 1,17% ВВП [9]. В цілому галузь лісового господарства є досить консервативною та ізольованою, в ній обмежена передача знань, вона не спроможна здійснювати фінансування інновацій у достатньому обсязі й це можна вважати основною причиною затримки розвитку.

Інноваційні технології відіграють важливу роль у розвитку лісового господарства країни. Ключовими сферами використання новітніх технологій є у лісовому господарстві є:

- інновації моніторингу та контролю за лісовими ресурсами;
- інновації, пов'язані із захистом та збереженням лісу;
- інновації, що стосуються експлуатації лісів [10].

В умовах сьогодення сучасні світові підприємства заготовляють майже

вдвічі більше деревини, ніж це було наприкінці ХХ ст. під заготівлю та переробку деревини, що, у свою чергу, потребує впровадження інноваційного підходу до лісового господарства, орієнтованого на стале використання лісових ресурсів, є цифровізація процесів моніторингу та управління лісами, розвиток екологічно безпечних технологій заготівлі й перероблення деревини задля збереження біорізноманіття, підвищення продуктивності лісового господарства, забезпечення балансу між економічними інтересами й природоохоронними пріоритетами тощо.

Найвідомішими інноваційними технологічними підходами у лісовій галузі, які успішно використовують провідні країни світу є:

1. Біотехнологія виробництва – завдяки ним підвищується продуктивність лісів за допомогою генетики дерев. Станом на 01.01.2024 у ДП «Ліси України» функціонує 4 ЛСНЦ. Розрахункова кількість вирощування високоякісного садивного матеріалу даних лісонасіннєвих центрів в рік становить 10,25 млн. шт., за рахунок яких можна залісити близько 2,6 тис. гектарів [11].

2. Механізація процесів лісозаготівлі – здійснюється за допомогою спеціалізованих машин (харвестерів та форвардерів), Новітня техніка, значно полегшує лісозаготівельні роботи в Україні, підвищуючи продуктивність і зменшуючи ризики для працівників [12].

3. Геоінформаційні системи – Геоінформаційна система лісових ресурсів України є комплексною базою даних, яка забезпечує збереження та аналіз географічної інформації про лісові ресурси в Україні. Ця система має на меті допомогти в аналізі даних з різних джерел, таких як супутникові знімки, аерофотозйомки, топографічні карти, дані лісовпорядкування та інші [13].

4. LIDAR-сканування. LIDAR-сканування надасть можливість отримати широкий спектр даних про лісові масиви, включаючи висоту дерев, товщину стовбурів, розмір крон, щільність деревостану, структуру підліску та топографічний рельєф. Особливо важливим для екологів та мисливствознавців є можливість виявлення місць проживання тварин за характеристиками ландшафту [14].

На 2025 рік заплановано рекордний за всі часи обсяг інвестицій у техніку для лісозаготівлі – понад 636 млн грн. Заплановано придбати трактори, лісовозні причеми, трелювальні трактори (скідери) та 15 багатоопераційних лісозаготівельних машин. Загалом інвестиційна програма «Лісів України» на 2025 рік перевищує 2 млрд грн. Підприємство не отримує жодної гривні субвенцій. ДП «Ліси України» сплачують з прибутку податки та дивіденди – те, що залишається, інвестують у розвиток, охорону та захист лісів [15].

В цілому варто відмітити, що рівень інноваційного розвитку лісового господарства України не у повній мірі відповідає вимогам та євроінтеграційним пріоритетам. Хоча певні зрушення у даному напрямі є, як то підписана у 2021 році Стратегія управління лісами України до 2035 року, однак можливість її реалізації в умовах обмеженості обсягу державної підтримки є складним питанням у сучасних умовах, основними причинами

цього є: відсутність системи заохочень у суб'єктів господарств до здійснення інновацій, брак коштів, обмежений обсяг державної підтримки та обсяги інвестицій з боку зарубіжних інвесторів, недосконале законодавство щодо питань інноваційного розвитку галузі та країни в цілому тощо. Необхідним фундаментом задля втілення інноваційних ідей та розробок має стати розвиток освіти та науки, також задля впровадження інноваційної політики у лісовому господарстві країни доцільним є реалізація проєктів із залученням інвестицій приватних інвесторів, розроблення відповідних механізмів економічного стимулювання інноваційного розвитку підприємницької діяльності підприємств лісового господарства [16].

Список використаних джерел

1. Південно-Східне міжрегіональне управління лісового та мисливського господарства. URL: <https://se.forest.gov.ua/press-sluzhba/novini-upravlinnya/znachennya-lisiv-u-zhitti-lyudini.html> (дата звернення: 20.01.2025).
2. Дзюбенко О.М. Пріоритети інвестиційно-інноваційного забезпечення господарського освоєння лісо-ресурсного потенціалу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 15–20.
3. Никифорак В., Сеньовська Я., Човбан І. Використання інноваційних технологій у лісовому господарстві України. *Scientific journal «ΛΟΓΟΣ. The art of scientific mind»*. 2019. № 4. С. 22–25.
4. Дяченко М., Жмуденко В., Чукіна І. Обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку лісового господарства на основі інвестиційно-інноваційного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-25> (дата звернення: 23.01.2025).
5. Муравйов, Ю. В., Дідович, І. І., & Гриньо, М. В. Стратегія всебічного використання лісових ресурсів: інноваційні погляди в сучасних умовах. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2023. 33(6). С. 48-54. URL: <https://doi.org/10.36930/40330606>
6. Мендела Є. Інноваційний розвиток лісової галузі України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 312(6(1)). С. 50-60. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-8)
7. Makarova V., Mohylna L., Tkachenko A. Innovative Directions for the Development of Distribution Foreign Activity of Forestry Enterprises Due to Information and Digital Technologies. *Modern Economics*. 2023. Vol. 39, no. 1. P. 104–111. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v39\(2023\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.v39(2023)-16) (date of access: 23.01.2025).
8. ІПС ЛІГА:ЗАКОН - система пошуку, аналізу та моніторингу нормативно-правової бази. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR211777?an=318> (дата звернення: 20.01.2025).
9. Економічний аналіз доцільності створення єдиного державного унітарного комерційного спеціалізованого лісогосподарського підприємства. Головна | Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/дослідження.pdf> (дата звернення: 23.01.2025).
10. Як зробити ортофотоплан за допомогою дрона. *ForestCom*. URL: <https://forestcom.org.ua/news-post/yak-zrobiti-ortofotoplan-za-dopomogoyu-drona> (дата звернення: 20.01.2025).
11. Головна | Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/uploadedfiles/Публічний%20звіт%20Голови%202023.pdf> (дата звернення: 20.01.2025)
12. Сучасна техніка для лісозаготівлі: як змінився підхід до цього процесу в Україні. *Еко.Район – просвітницьке медіа мережі Район.in.ua про довкілля*. URL: <https://eco.rayon.in.ua/news/750693-suchasna-tekhnika-dlya-lisozagotivliyak-zminivsyapidkhd-do-tsogo-protsesu-v-ukraini> (дата звернення: 20.01.2025).
13. ВО "УКРДЕРЖЛІСПРОЕКТ". URL: <https://lisproekt.gov.ua/novini/novina/default->

196919546301ef13a51b2cb564d9910c (дата звернення: 20.01.2025).

14. Лісова фауна: нові методи виявлення місць проживання тварин за допомогою LIDAR-сканування. Криниця мисливця | Формуємо культуру ловецтва. URL: <https://myslyvets.com.ua/lisova-fauna-novi-metodi-viyavlennyamisc-prozhivannya-tvarin-zadomogoyu-lidar-skanuvannya/> (дата звернення: 20.01.2025).

15. Економічна правда. Як Україна збільшуватиме лісозаготівлю. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/experts/yak-ukrajnazbilshuvatime-lisozagotivlyu>

801619/?fbclid=Iw

Y2xjawH4_GhleHRuA2F1bQIxMQABHfKmb4bDDfcdRXAlxluxJQDE3sCmLdrlvkEYiACBkWb0dEig5VG3cGmoWQ_aem_uc4cwp0eWPJpF YB4GyFq0A (дата звернення: 20.01.2025).

16. Крикун, В. В. (2024). Інноваційний розвиток України: основні пріоритети та перспективи. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13896011>.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА: БАЛАНС МІЖ ПРИБУТКОМ ТА СУСПІЛЬНИМ БЛАГОМ

С. В. Городенська,
здобувач

Науковий керівник: С. С. Григорук,
к.е.н, доцент,

Вінницька філія ПВНЗ «Європейський університет»

В умовах зростаючої уваги до питань сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу, управління діяльністю аграрних підприємств виходить за межі суто економічних показників. На передній план виступає необхідність забезпечення не лише прибутковості та конкурентоздатності, але й позитивного соціально-економічного впливу на суспільство та довкілля. Управління соціально-економічною ефективністю стає ключовим завданням сучасного аграрного менеджменту, що вимагає інтегрованого підходу та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

Соціально-економічна ефективність аграрного підприємства є комплексним поняттям, що відображає здатність підприємства одночасно досягати високих економічних результатів та сприяти соціальному розвитку територій, де воно здійснює свою діяльність.

Це передбачає не лише ефективне використання ресурсів та отримання прибутку, але й створення робочих місць, забезпечення гідних умов праці, підтримку місцевих громад, охорону довкілля та виробництво якісної та безпечної продукції [4].

Одним із важливих аспектів управління соціально-економічною ефективністю є створення та підтримка якісних робочих місць. Аграрні підприємства є значними роботодавцями в сільській місцевості, і їхня політика у сфері зайнятості має прямий вплив на рівень життя та добробут місцевих громад.

Забезпечення гідної заробітної плати, соціальних гарантій, безпечних умов праці, можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, підвищує продуктивність праці та покращує соціальний клімат у регіоні [3].

Не менш важливим є підтримка місцевих громад та розвиток сільських територій. Аграрні підприємства можуть робити значний внесок у соціальний розвиток, підтримуючи місцеву інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я, культуру та спорт.

Участь у соціальних проектах, благодійність, співпраця з місцевими органами влади та громадськими організаціями сприяють зміцненню зв'язків між підприємством та громадою, підвищують його соціальну легітимність та створюють сприятливе середовище для ведення бізнесу [5].

Екологічна відповідальність та охорона довкілля є невід'ємною складовою управління соціально-економічною ефективністю в аграрному секторі. Рациональне використання природних ресурсів, впровадження екологічно чистих технологій, мінімізація негативного впливу на ґрунти, водні ресурси та біорізноманіття, управління відходами та викидами є важливими аспектами сталого розвитку аграрного виробництва.

Екологічно відповідальна діяльність не лише сприяє збереженню довкілля для майбутніх поколінь, але й може стати конкурентною перевагою, підвищуючи імідж підприємства та залучаючи екологічно свідомих споживачів.

Виробництво якісної та безпечної продукції є безпосереднім внеском аграрних підприємств у добробут суспільства. Забезпечення високих стандартів якості та безпечності харчової продукції, впровадження систем контролю якості, дотримання санітарних норм та інформування споживачів про характеристики продукції є важливими елементами соціальної відповідальності та сприяють зміцненню довіри до підприємства [2].

Для ефективного управління соціально-економічною ефективністю аграрні підприємства повинні інтегрувати соціальні та екологічні цілі у свою стратегію розвитку. Це передбачає визначення ключових соціально-економічних показників, розробку відповідних політик та процедур, впровадження систем моніторингу та оцінки досягнутих результатів, а також забезпечення прозорості та відкритості у своїй діяльності.

Важливу роль у цьому процесі відіграє взаємодія з усіма зацікавленими сторонами: працівниками, місцевими громадами, органами влади, постачальниками, споживачами, інвесторами та громадськими організаціями. Врахування їхніх потреб та очікувань, налагодження конструктивного діалогу та партнерських відносин є важливим фактором забезпечення соціальної легітимності та підтримки діяльності підприємства.

Для оцінки та підвищення соціально-економічної ефективності аграрні підприємства можуть використовувати різні методи та інструменти. Це можуть бути соціальні звіти, оцінка соціального впливу, аналіз витрат та вигод соціальних інвестицій, використання індикаторів сталого розвитку, а також

впровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності (наприклад, ISO 26000).

Державна політика також відіграє важливу роль у стимулюванні соціально-економічної ефективності аграрних підприємств. Запровадження відповідних законодавчих норм, програм підтримки, податкових пільг та заохочень для соціально відповідального бізнесу може сприяти більш активному впровадженню принципів сталого розвитку в аграрному секторі.

У підсумку, управління соціально-економічною ефективністю є важливим аспектом сталого розвитку аграрних підприємств. Це вимагає від керівництва підприємств усвідомлення своєї відповідальності перед суспільством та довкіллям, інтеграції соціальних та екологічних цілей у свою діяльність, налагодження ефективної взаємодії з зацікавленими сторонами та використання відповідних інструментів оцінки та управління. Забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальним благом є запорукою довгострокового успіху та позитивного внеску аграрних підприємств у розвиток суспільства та національної економіки.

Список використаних джерел

1. Вініченко І.І., Сорока Ю.О. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств / І.І. Вініченко, // *Інвестиції: практика та досвід* № 22. 2015. С. 34–37.
2. Осауленко О.Г. Сталій соціально-економічний розвиток: моделювання та управління / О.Г. Осауленко. К., 2024. 176 с.
3. Трегобчук В. Відтворення та ефективне використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні та практичні аспекти) / В. Трегобчук, А. Юзефович, Д. Крисанов, О. Попова, В. Прадун, Н. Скурська. К.: Інститут економіки НАН України. 2013. 259 с.
4. Collis D.J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? // *Strategic Management Journal*. 2014. №8. P. 148.
5. Sirmon D.G., Hitt M.A. Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2013. Vol. 4. P. 344.

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ СУЧАСНОСТІ

Д. І. Іванов,
здобувач

Науковий керівник: С. С. Григорук,
к.е.н, доцент,

Вінницька філія ПВНЗ «Європейський університет»

В умовах динамічного розвитку аграрного сектору України, коли технологічні інновації та зміни ринкової кон'юнктури визначають вектор розвитку, питання ефективного управління трудовими ресурсами набуває особливої актуальності.

Аграрні підприємства, що є ключовими елементами національної економіки та гарантами продовольчої безпеки, все частіше усвідомлюють, що

саме кваліфікований та мотивований персонал є запорукою їхньої конкурентоздатності та сталого розвитку. Від ефективності управління людським капіталом залежить не лише продуктивність праці та якість виробленої продукції, але й здатність підприємства адаптуватися до нових викликів та використовувати наявні можливості.

Проблема управління трудовими ресурсами в аграрному секторі має свою специфіку, зумовлену сезонністю виробництва, територіальною розгалуженістю, залежністю від природно-кліматичних умов та часто недостатньо привабливими умовами праці. Традиційні підходи до кадрового менеджменту не завжди здатні забезпечити потреби сучасних аграрних підприємств, що вимагає розробки та впровадження інноваційних стратегій та інструментів управління персоналом.

Одним із ключових аспектів ефективного управління трудовими ресурсами є планування потреби в персоналі. Аграрні підприємства повинні здійснювати прогнозування потреби в працівниках з урахуванням сезонності робіт, впровадження нових технологій та розширення виробництва. Точне визначення кількісного та якісного складу персоналу дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці, уникнути дефіциту або надлишку робочої сили та забезпечити своєчасне виконання всіх виробничих процесів.

Не менш важливим є залучення та відбір кваліфікованих кадрів. В умовах зростаючої конкуренції за таланти, аграрні підприємства повинні розробляти привабливі пропозиції для потенційних працівників, включаючи гідну заробітну плату, соціальний пакет, можливості для професійного розвитку та комфортні умови праці [1].

Використання сучасних методів рекрутингу, таких як онлайн-платформи, соціальні мережі та співпраця з навчальними закладами, може значно розширити пул кандидатів та підвищити якість відбору.

Мотивація та стимулювання персоналу є критично важливими для забезпечення високої продуктивності праці та лояльності працівників. Аграрні підприємства повинні розробляти ефективні системи матеріального та нематеріального стимулювання, враховуючи індивідуальні потреби та мотиваційні чинники кожного працівника.

Гнучкі системи оплати праці, преміювання за досягнення, можливості для кар'єрного зростання, визнання заслуг та створення сприятливого психологічного клімату в колективі – ось лише деякі інструменти, які можуть бути використані для підвищення мотивації персоналу [4].

Професійний розвиток та навчання працівників є інвестицією в майбутнє підприємства. Впровадження нових технологій та агротехнік вимагає від персоналу постійного оновлення знань та навичок. Організація навчальних курсів, семінарів, тренінгів та стажувань дозволяє підвищити кваліфікацію працівників, покращити якість виконуваних робіт та сприяти їхньому професійному зростанню.

Особливої уваги потребує управління продуктивністю праці. Впровадження систем нормування праці, оптимізація робочих процесів,

використання сучасної техніки та технологій, а також створення ефективних систем контролю якості виконаних робіт є важливими елементами підвищення продуктивності праці в аграрному секторі.

Важливим аспектом є також створення безпечних та здорових умов праці. Аграрне виробництво часто пов'язане з ризиками травматизму та професійних захворювань. Забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту, проведення інструктажів з охорони праці, дотримання санітарних норм та створення комфортних побутових умов є не лише юридичною вимогою, але й важливим фактором збереження здоров'я та працездатності персоналу.

Крім того, в умовах децентралізації та розвитку місцевих громад, аграрні підприємства повинні налагоджувати ефективну взаємодію з місцевими громадами в питаннях залучення трудових ресурсів.

Співпраця з місцевими навчальними закладами, центрами зайнятості та органами місцевого самоврядування може сприяти вирішенню проблеми нестачі кваліфікованих кадрів та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу [2].

Для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами аграрні підприємства можуть використовувати сучасні інформаційні технології та системи автоматизації управління персоналом (HRM-системи). Впровадження таких систем дозволяє автоматизувати рутинні кадрові процеси, оптимізувати облік та аналіз даних про персонал, покращити комунікацію між працівниками та керівництвом, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі об'єктивної інформації.

Таким чином, управління трудовими ресурсами є багатогранним та стратегічно важливим процесом для аграрних підприємств. Ефективне управління людським капіталом вимагає комплексного підходу, врахування специфіки аграрного виробництва, використання сучасних методів та інструментів кадрового менеджменту, а також постійного вдосконалення системи управління персоналом.

Інвестиції в людський капітал є запорукою сталого розвитку та конкурентоздатності аграрних підприємств в умовах сучасних викликів та можливостей. Лише усвідомлюючи цінність кожного працівника та створюючи сприятливі умови для його професійного зростання та самореалізації, аграрні підприємства зможуть досягти високих виробничих показників та забезпечити своє успішне майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б. Теоретичні основи формування імперативів економічного розвитку суспільства. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. № 9. С. 221-226.
2. Ільченко І.Ю. Обґрунтування стратегічних імперативів підприємств. Ефективна економіка. 2010. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=220> (дата звернення 15.11.2019).
3. Малаховський Ю.В., Кансо А., Хайдура Х. Теорія та практика формування соціального капіталу науково-освітнього кластеру регіональної інноваційної екосистеми на базі

технічного університету. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 1 (34). С. 269-280.

4. Семенова А.В. Теоретичні і методичні засади застосування парадигмального моделювання у професійній підготовці майбутніх учителів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 13.00.04 Тернопільський нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2019. 42 с.

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ

Д. В. Мельник,
аспірант факультету менеджменту,
ПВНЗ «Європейський університет»

Війна та запровадження воєнного стану в Україні створили безпрецедентні виклики для фінансової стабільності українських підприємств. Фінансова безпека підприємства визначається здатністю підтримувати стійкий фінансовий стан та захищеність від ризиків у кризових умовах. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році призвело до різкого падіння економічної активності: реальний ВВП України за підсумками 2022 року скоротився на 29,1% [2], інфляція сягнула піку 26,6% у жовтні 2022 р. (проти 10% на початку року) через знищення виробничих потужностей, розрив логістики та зростання витрат бізнесу [3]. Близько 64% малих і середніх підприємств змушені були зупинити або закрити діяльність на початку вторгнення [4]. Багато підприємств зіткнулися з втратами, руйнуванням інфраструктури, логістичними ускладненнями та браком фінансових ресурсів. За оцінками експертів, лише прямі збитки промисловості досягли близько 13 мільярдів доларів США [6]. У деякі місяці 2022 року обсяг експорту впав на 90% [7], а найбільше постраждали галузі, розташовані у прифронтових регіонах: енергетика, металургія, будівництво, сільське господарство [4]. У цих умовах питання забезпечення фінансової безпеки бізнесу набуло критичного значення.

У цих умовах підприємства масово відмовлялися від нових кредитів і намагалися виживати за рахунок внутрішніх ресурсів [5]. Однак проблеми ліквідності, затримки з виплатами, труднощі з обслуговуванням боргів і загроза банкрутства стали повсякденними викликами для значної частини компаній [5].

Ще одним фактором стало зростання невизначеності. Через збої в енергопостачанні, коливання валютного курсу, нестабільність попиту та постійні зміни в законодавстві, бізнесу було важко прогнозувати доходи та витрати. Додатково посилився кадровий дефіцит, адже багато людей були мобілізовані або виїхали за кордон. У червні 2022 року майже 47% підприємств вважали, що їм загрожує повне закриття, хоча до осені 2023 року ця цифра знизилась до 10% [3][4].

Попри всі труднощі, український бізнес продемонстрував високу

адаптивність. Близько 84% компаній, які тимчасово призупинили діяльність, зуміли її відновити протягом перших шести місяців війни [4]. Це стало можливим завдяки таким крокам, як фінансове планування на випадок кризи, скорочення витрат, посилення контролю заборгованостей і пошук нових джерел доходу [6].

Особливо важливу роль відіграла підтримка з боку держави. Програма «Доступні кредити 5–7–9%» дозволила багатьом підприємствам залучити кошти на пільгових умовах. У 2023 році майже 90% нових кредитів надавалися саме через цю програму [7]. Також держава ініціювала програми з надання грантів, навчання працівників і релокації підприємств у більш безпечні регіони країни. Станом на кінець 2023 року понад 660 з 840 переміщених підприємств повністю відновили свою діяльність [8].

Окремі компанії зробили акцент на підтримці персоналу, навіть попри втрати. Вони намагалися зберігати робочі місця, своєчасно виплачувати зарплати і вкладали ресурси в підвищення кваліфікації працівників. Це дозволило підготуватись до стабілізації ситуації і відновити повноцінну роботу [6].

Варто враховувати й міжнародний досвід. Наприклад, в Ізраїлі діють програми компенсації бізнесу у воєнний період — до 22% фіксованих витрат і до 75% на зарплати. Також держава надає гарантії для страхування воєнних ризиків, що дозволяє підприємствам працювати навіть у кризових умовах [9].

Загалом, фінансова безпека бізнесу в умовах війни залежить від здатності швидко адаптуватись, ефективно управляти ресурсами, мати резерви на випадок надзвичайних ситуацій та використовувати державну і міжнародну підтримку. Ці фактори стають основою виживання та майбутнього розвитку підприємств в Україні [1].

Окремої уваги заслуговують сучасні фінансові інструменти, які поступово впроваджуються в практику антикризового управління підприємствами. Серед них — впровадження цифрових платформ для бюджетування, онлайн-аналітики та дистанційного управління ресурсами, що стало особливо актуальним в умовах релокації бізнесу та віддаленої роботи персоналу [1]. Компанії, які мали запроваджені елементи цифровізації ще до війни, виявилися більш гнучкими та адаптивними в нових умовах. Діджиталізація управлінських процесів дозволила швидше реагувати на зміни, оптимізувати витрати та зменшити залежність від фізичної присутності співробітників [6].

Водночас, відновлення економіки України у повоєнний період буде безпосередньо залежати від збереження й розвитку фінансового потенціалу підприємств. Уже зараз важливо формувати стратегії довгострокового інвестування, у тому числі із залученням іноземного капіталу [4]. Надзвичайно перспективними є партнерські програми з міжнародними донорами, які забезпечують доступ до безповоротного фінансування, консультацій та навчальних ресурсів. Саме такі ініціативи, як співпраця з ЄБРР, GIZ, відкривають нові можливості для українського бізнесу, особливо в сегменті

малого та середнього підприємництва [8].

Не менш важливим завданням є оновлення національної нормативно-правової бази, що регулює питання фінансової безпеки підприємств. Умови війни висвітлили потребу в законодавчих ініціативах, які спрощують податкове адміністрування, прискорюють процеси страхування ризиків та надають підприємствам більший простір для маневру в критичних ситуаціях [5]. Забезпечення прозорих і зрозумілих правил для бізнесу в умовах високої турбулентності — одна з ключових передумов не тільки стабілізації, а й подальшого розвитку економіки [3].

У перспективі фінансова безпека підприємств перестане бути лише елементом кризового реагування. Вона трансформується у стратегічну складову економічного зростання країни. Формування культури управління ризиками, створення внутрішніх резервів, відкритість до інновацій та партнерства — усе це має стати частиною нової бізнес-моделі, здатної забезпечити стійкість підприємств у довгостроковій перспективі [6].

Список використаних джерел

1. Яницький А.Л. (2025). Фінансова безпека бізнесу під час війни. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*, №1(83), с. 147–156
2. *Forbes Україна*. (2023). ВВП України за підсумками 2022 року впав на 29,1%. [13 квітня 2023]. URL: <https://forbes.ua/news/vvp-ukraini-za-pidsumkami-2022-roku-vpav-na-291-derzhstat-13042023-13041>
3. *GMK Center* (2023). Темп інфляції в Україні за підсумками 2022 року сягнув 26,6%. URL: <https://gmk.center/ua/news/temp-inflyacii-v-ukraini-za-pidsumkami-2022-roku-syagnuv-26-6/>
4. Програма розвитку ООН (ПРООН). (2023). Вплив війни на мікро-, малий та середній бізнес в Україні. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
5. *UE-Bulletin*. (2023). Безпека підприємств в умовах війни. URL: <https://ue-bulletin.com.ua>
6. UNDP. Оновлена оцінка збитків свідчить про потребу у 524 мільярди доларів для відновлення України протягом наступного десятиліття. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/onovlena-otsinka-zbytkiv-svidchyt-pro-potrebu-u-524-milyardy-dolariv-dlya-vidnovlennya-ukrayiny-protyahom-nastupnoho>
7. Корнилюк А., Корнилюк Р. (2024). Програма 5–7–9%: результати і виклики. *VoxUkraine*, 1 березня 2024. URL: <https://voxukraine.org/programa-5-7-9-rezultaty-ta-vyklyky/>
8. Національна асоціація адвокатів України. Змушені війною: «земельні можливості» ВПО та релокованих підприємств. URL: <https://unba.org.ua/publications/print/8737-zmusheni-vijnoyu-zemel-ni-mozhливosti-vpo-ta-relokovanih-pidpriemstv.html>
9. *Times of Israel / Reuters*. (2023). Israel's war economy: insurance and compensation programs. URL: <https://www.timesofisrael.com/israel-unveils-aid-package-for-businesses-hit-by-war/>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ РЕСУРСІВ ЯК ОБОВ'ЯЗКОВЕ УМОВИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

С. В. Філяр,
к.е.н., доц.

*завідувач кафедри економіки, фінансів, обліку,
інформаційних та математичних дисциплін
Черкаська філія ПВНЗ Європейський університет, м. Черкаси*

А. С. Прищеп,
*магістр кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ Європейський університет м. Київ*

Однією з визначальних рис сучасного світу є виникнення необхідності в дослідженні ресурсного потенціалу регіону та країни в цілому, а також необхідністю на цьому тлі в ефективному використанні ресурсного потенціалу, що забезпечується за рахунок глобальних економічних змін та глибокого проникнення цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Ми живемо в епоху проривних інновацій, динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, стрімких змін у потребах бізнесу та суспільства. З'являються нові форми економічної взаємодії, що базуються на цифровізації та активному поширенні знань. Ці процеси є невід'ємною частиною сучасної економічної реальності, яка супроводжується складними й подекуди суперечливими тенденціями оцифрування різномірних господарських систем для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19 та обмежень що виникли в ході повномасштабної збройної агресії, ще більше загострили необхідність цифрової трансформації економіки та зумовили підвищену потребу у ґрунтовних наукових дослідженнях у цій сфері. Зміни, що відбуваються, відкривають широкі можливості для прискореного економічного зростання, але водночас формують нові ризики та загрози, які потребують ретельного аналізу та адаптації.

Цифрова трансформація для забезпечення економічної безпеки особливо актуальна для вітчизняної економіки, яка перебуває в процесі інноваційної модернізації. Уряд розробив стратегічний документ "Вектори економічного розвитку 2030" [1], який передбачає використання цифрових технологій як універсального прискорювача економічного зростання. Цей підхід дозволить не лише прискорити глобальні зміни, а й досягти цілей сталого розвитку швидше, з меншими витратами та з вищою якістю. Оцифрування економічних процесів сприятиме оптимізації виробництва, зменшенню транзакційних витрат, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і створенню нових можливостей для бізнесу та суспільства.

За цих умов дослідження трансформації економічних ресурсів, сутності та основних тенденцій цифрової трансформації економіки набуває особливого

значення. Аналіз глобальних ризиків і викликів, що супроводжують цей процес, має не лише теоретичну, а й значну науково-практичну цінність. Вивчення механізмів цифрової адаптації підприємств, аналіз державної політики в цій сфері та оцінка впливу цифрових технологій на ефективність господарювання сприятимуть формуванню ефективних стратегій економічного розвитку, які відповідатимуть вимогам сучасного цифрового суспільства [3, с.182].

Активізація процесу інтеграції держав у єдину світову систему супроводжується прагненням до збереження рис функціонування кожної території, появою нових ринків та оновленням системи територіального поділу праці. Підвищилася потреба в регіональному забезпеченні процесів розвитку та територіальної організації суспільства, життєдіяльності населення в умовах поновлення. Удосконалення систем розселення населення, покращення середовища людського буття, стабілізація і підйом економіки можливі лише на основі відповідної концептуальної стратегії розвитку країни і її регіонів. Відповідно данні дії виступають більш актуальні для забезпечення економічної безпеки регіонів.

Головна сучасна особливість розвитку регіону – це забезпечення безпеки та сприятливих умов життєдіяльності людини, обмеження негативного впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє середовище та забезпечення охорони і раціонального використання природних ресурсів на користь сьогодення та майбутнього поколінь, тобто те, що в міжнародних нормах та законодавчо-нормативних актах країни забезпечує стійкий розвиток.

Стійкий розвиток регіону характеризується балансом соціальної, економічної, екологічної і інституційної складових розвитку. Таким чином формуються і інтереси громади та країни в цілому. Особливістю стійкого розвитку регіону є те, що регіон, виступає як, багато-функціональна і багатоаспектна система. Найбільшого поширення набули чотири парадигми регіону: регіон-квазідержавна, регіон- квазікорпорація, регіон-ринок, регіон-соціум. В тій чи іншій ступеня вони визначають механізм реалізації стійкого розвитку.

Відповідно до цих підходів і вимог, у Черкаській області, як і в будь-якому іншому територіальному об'єднанні, повинні бути розроблені взаємопов'язані документи:

- Стратегія стійкого розвитку;
- Схема територіального планування;
- Комплексна програма сталого розвитку;
- Крайові цільові програми зі сфер життєдіяльності, визначених Схемою територіального планування;
- Документи стратегічного та оперативного планування органів державної влади (3-, 5-річні плани), націлені на вирішення конкретних проблем згідно з програмними документами.

Під сферою життєдіяльності з точки зору сталого розвитку розуміється соціально, екологічно, економічно та інституційно визначена сфера

діяльності з певними просторово-часовими параметрами.

В концепції екологічної політики та економічної безпеки, можна зазначити, що стійке розвиток - це таке громадський розвиток, при якому не руйнується природна основа, створювані умови життя не тягнуть за собою деградації людини і соціально-деструктивні процеси не розвиваються до масштабів, що загрожують безпеці товариства.

Стійкий розвиток регіону, підвищення його конкурентоспроможності, але пов'язано з трансформацією економіки ресурсів в економіку знань.

В цілях розвитку регіону наукова діяльність розглядається як технологічний процес (сукупність і послідовність дій, націлених на прогнозований, заздалегідь визначений результат), включає вироблення знань, їх акумулювання та реалізацію в тих сферах сфери життєдіяльності. Схема територіального планування визначає державний та комерційний попит на наукові розробки (знання) для сталого розвитку регіону [2, с.54].

Акумульовані знання, в першу чергу за сферами життєдіяльності регіону, являють собою науковий капітал регіону, що підлягає відповідним вимогам та їх оцінці.

Науковий капітал, що представляє суттєву цінність для регіону, потребує організаційно-економічних механізмів його обороту (реалізації) в ринкових умовах і має бути інтегрований у загальногосподарську діяльність регіону для забезпечення економічної безпеки регіону.

Наука сприймається як умова (т. е. наявність наукового потенціалу в регіоні) та інструмент (тобто розробка та використання новацій у всіх сферах життєдіяльності) стійкого розвитку регіону. Стійке розвиток, в відповідно з сучасними поглядами і теоріями (наприклад, теорія екологічної модернізації), передбачає інноваційний характер розвитку (модернізацію) сфер життєдіяльності регіону на основі балансу соціальної, екологічної, економічної та інституційної складових розвитку.

Тому можна зробити висновок: для забезпечення сталого розвитку регіону можлива і необхідна трансформація економіки ресурсів в економіку знань, де основним двигуном є не темпи освоєння природних ресурсів, а саме ідеї, винаходи та вміння швидше за інших впроваджувати їх у повсякденну життя».

Список використаних джерел

1. Вектори економічного розвитку 2030. Кабінет міністрів України. Центр економічного відновлення. 2020. 416 с.
2. Веретюк С.М., Пілінський В.В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51—58.
3. Хандій О.О., Шамілева Л.Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально економічні ризики та наслідки. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3 (57). С. 181—188.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

М. М. Рудий,
здобувач

Науковий керівник: С. С. Григорук,
к.е.н, доцент,

Вінницька філія ПВНЗ «Європейський університет»

В епоху стрімких змін та зростаючої глобалізації, питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності набуває для аграрних підприємств України першочергового значення. Аграрний сектор, будучи стратегічно важливим для національної економіки, стикається з численними викликами, серед яких волатильність цін на світових ринках, зростання витрат на ресурси, посилення екологічних вимог та необхідність адаптації до кліматичних змін. В цих умовах, ефективне управління конкурентоспроможністю стає не просто бажаним, а життєво необхідним фактором для виживання та сталого розвитку аграрних підприємств.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства є багатовимірним поняттям, що охоплює його здатність ефективно використовувати наявні ресурси, виробляти якісну та конкурентоздатну продукцію, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійке фінансове становище у довгостроковій перспективі.

Успішне управління конкурентоспроможністю вимагає від керівництва підприємства глибокого розуміння внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз [2].

Одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності є оптимізація виробничих процесів та зниження собівартості продукції. Впровадження сучасних агротехнологій, точного землеробства, використання високопродуктивної техніки, ефективне управління витратами на матеріально-технічні ресурси, енергозбереження та логістика можуть значно знизити собівартість виробництва та підвищити рентабельність підприємства [1].

Важливу роль відіграє підвищення якості та безпечності продукції. В умовах зростаючих вимог споживачів та міжнародних стандартів, аграрні підприємства повинні приділяти особливу увагу контролю якості на всіх етапах виробництва, від вирощування до переробки та зберігання. Впровадження систем сертифікації якості (ISO, HACCP тощо), органічне виробництво та використання екологічно чистих технологій можуть стати важливими конкурентними перевагами [4].

Диверсифікація виробництва та освоєння нових ринків збуту є ще одним важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності. Залежність від одного виду продукції або одного ринку збуту може зробити підприємство вразливим до коливань цін та змін попиту. Розширення асортименту

продукції, вихід на нові внутрішні та зовнішні ринки, розвиток переробки сільськогосподарської продукції та створення продуктів з доданою вартістю можуть значно підвищити стійкість та прибутковість підприємства.

Не менш важливим є впровадження інновацій та новітніх технологій [3]. Автоматизація та роботизація виробничих процесів, використання інформаційних технологій для управління господарством, застосування біотехнологій та селекційних досягнень можуть значно підвищити продуктивність праці, знизити витрати та покращити якість продукції. Активне впровадження інновацій дозволяє підприємствам бути на крок попереду конкурентів та адаптуватися до майбутніх викликів.

Ефективне управління фінансовими ресурсами є критично важливим для забезпечення стабільного фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства. Оптимізація структури капіталу, залучення інвестицій, ефективне управління оборотними коштами, мінімізація фінансових ризиків та використання сучасних фінансових інструментів є важливими елементами управління конкурентоспроможністю.

Важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє розвиток людського капіталу. Кваліфікований та мотивований персонал є запорукою ефективного впровадження нових технологій, підвищення якості продукції та оптимізації виробничих процесів. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, створення сприятливих умов праці та ефективні системи мотивації є важливими факторами забезпечення конкурентних переваг.

Крім внутрішніх факторів, на конкурентоспроможність аграрних підприємств значний вплив мають зовнішні умови. Державна аграрна політика, рівень розвитку інфраструктури, доступність фінансових ресурсів, стан ринкової кон'юнктури, міжнародна торговельна політика та екологічні вимоги – все це формує зовнішнє середовище, в якому функціонують аграрні підприємства. Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає від підприємств не лише адаптації до зовнішніх умов, але й активної участі у формуванні сприятливого бізнес-середовища.

Для успішного управління конкурентоспроможністю аграрні підприємства повинні використовувати комплексний підхід, що включає стратегічне планування, постійний моніторинг та аналіз ринкового середовища, оцінку власних конкурентних переваг та слабких сторін, розробку та впровадження відповідних стратегій та інструментів. Важливим є також налагодження ефективної взаємодії з постачальниками, переробниками, торговельними мережами та іншими учасниками аграрного ринку.

У підсумку, управління конкурентоспроможністю є безперервним процесом, що вимагає від аграрних підприємств гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення. В умовах зростаючої конкуренції та глобальних викликів, лише ті підприємства, які зможуть ефективно використовувати свої ресурси, виробляти якісну та конкурентоздатну продукцію, адаптуватися до змін ринкового середовища та постійно вдосконалюватися, зможуть забезпечити своє стале майбутнє та внести вагомий внесок у розвиток

аграрного сектору України.

Список використаних джерел

1. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, Вип. 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673>
2. Волкова Н., Мехтієв Р., Попадін Є. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*, Вип. 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2729/2645>
3. Красноруцький О.О., Маренич Т.Г., Марченко В.А., Помогалова Н.В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 10—17.
4. Мармуть Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 1. 2016. С. 95—98.
5. Перегуда Ю.А. Засади забезпечення конкурентоспроможності з використанням потенціалу аграрного сектору економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент"*. Вип. 1 (91), 2022. С. 28—32.

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЇ МАКСИМІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В. В. Скакун, здобувач

Науковий керівник: к.е.н, доцент

В. В. Бобко,

Уманська філія ПВНЗ «Європейський університет»

В умовах мінливого аграрного ринку, що характеризується волатильністю цін, залежністю від погодних умов та зростаючою конкуренцією, ефективне управління прибутком є ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості та подальшого розвитку сільськогосподарських підприємств.

Прибуток, будучи основним джерелом самофінансування, інвестицій та соціального розвитку, потребує системного підходу до управління, що охоплює планування, облік, аналіз та контроль усіх факторів, які на нього впливають [4].

Управління прибутком сільськогосподарського підприємства є комплексним процесом, спрямованим на максимізацію кінцевого фінансового результату шляхом оптимізації доходів та мінімізації витрат.

Ефективна система управління прибутком дозволяє підприємству не лише забезпечити свою поточну діяльність, але й створювати резерви для майбутнього розвитку, впровадження інновацій та адаптації до змін ринкового середовища [1].

Одним із фундаментальних аспектів управління прибутком є точне та своєчасне визначення собівартості продукції. Детальний облік усіх витрат,

пов'язаних з виробництвом сільськогосподарської продукції (матеріальних, трудових, амортизаційних, адміністративних тощо), дозволяє об'єктивно оцінити рентабельність окремих видів продукції та напрямків діяльності.

Впровадження систем обліку витрат за центрами відповідальності та калькулювання собівартості є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо ціноутворення, асортиментної політики та оптимізації виробничих процесів [2].

Оптимізація структури виробництва та асортиментної політики має безпосередній вплив на прибутковість сільськогосподарського підприємства. Аналіз рентабельності різних видів сільськогосподарської продукції, врахування ринкового попиту та прогнозів цін дозволяє підприємству формувати оптимальний портфель виробництва, що забезпечує максимальний сукупний прибуток. Спеціалізація на високорентабельних культурах або напрямках тваринництва, а також диверсифікація виробництва для зменшення залежності від кон'юнктури окремих ринків, можуть значно підвищити прибутковість підприємства.

Ефективне управління витратами є ключовим елементом управління прибутком. Ретельний аналіз структури витрат, виявлення резервів для їхнього скорочення, впровадження ресурсозберігаючих технологій, оптимізація використання матеріально-технічних ресурсів, енергоносіїв та паливно-мастильних матеріалів, а також контроль за адміністративними та управлінськими витратами є важливими заходами для підвищення прибутковості підприємства.

Раціональна цінова політика є важливим інструментом максимізації прибутку. Встановлення оптимальних цін на сільськогосподарську продукцію з урахуванням собівартості, ринкового попиту, цін конкурентів та якості продукції дозволяє підприємству отримувати максимальну виручку. Використання гнучких стратегій ціноутворення, таких як цінові знижки, бонуси та програми лояльності, може сприяти збільшенню обсягів продажів та підвищенню загальної прибутковості.

Управління ризиками є невід'ємною частиною управління прибутком в сільському господарстві. Врахування погодних ризиків, цінових коливань, епідемій, змін законодавства та інших факторів, що можуть негативно вплинути на фінансові результати, є важливим для розробки стратегій їхнього мінімізації. Страхування врожаю та поголів'я, диверсифікація виробництва, укладання форвардних контрактів та використання інших фінансових інструментів можуть допомогти підприємству захистити свій прибуток від несприятливих зовнішніх впливів.

Ефективне використання оборотних коштів та управління дебіторською заборгованістю також впливають на прибутковість підприємства. Оптимізація запасів, своєчасне стягнення платежів від покупців та контроль за кредиторською заборгованістю дозволяють підвищити ліквідність підприємства та зменшити витрати на обслуговування боргів, що позитивно позначається на кінцевому фінансовому результаті.

Залучення інвестицій та ефективне управління основними засобами є важливими факторами довгострокового зростання прибутку сільськогосподарського підприємства. Інвестиції в сучасну техніку та технології, модернізація виробничих потужностей, впровадження інновацій та оновлення основних засобів дозволяють підвищити продуктивність праці, знизити собівартість продукції та покращити її якість, що в кінцевому підсумку призводить до зростання прибутку.

Для ефективного управління прибутком сільськогосподарськи підприємства повинні використовувати сучасні інформаційні технології та системи управління. Впровадження систем обліку та аналізу фінансових даних, програмного забезпечення для управління виробництвом та збутом, а також використання інструментів бізнес-аналітики дозволяє керівництву підприємства отримувати оперативну та достовірну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливу роль у забезпеченні прибутковості відіграє кваліфікація управлінського персоналу. Наявність компетентних фахівців у сфері фінансів, обліку, маркетингу та виробництва є запорукою ефективного управління прибутком та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У підсумку, управління прибутком сільськогосподарського підприємства є багатогранним та безперервним процесом, що вимагає комплексного підходу, стратегічного мислення та використання сучасних методів управління. Ефективне управління витратами, оптимізація виробництва та збуту, раціональна цінова політика, управління ризиками та залучення інвестицій є ключовими факторами максимізації прибутку та забезпечення фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової нестабільності. Усвідомлення важливості управління прибутком та впровадження ефективних стратегій є запорукою успішного розвитку аграрного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Денисенко Л.О. Шляхи поліпшення процесу управління прибутком на підприємстві / Л.О. Денисенко, Ю.О. Кучерявенко // Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. – 2014. – № 1. – С. 145-152.
2. Івашина О.Ф. Шляхи збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах / О.Ф. Івашина, Н.В. Оксентюк // Молодий вчений. – 2014. – № 5(8). – С. 105-108.
3. Костишина О.Я. Фактори формування операційного прибутку підприємств [Електронний ресурс] / О.Я. Костишина. – Режим доступу : http://donnasa.edu.ua/publish_house/journals/esgh/2006-3/06_kostyschina.pdf.
4. Мірошніченко А.Ю. Механізм управління прибутком вітчизняних підприємств / А.Ю. Мірошніченко, Ю.В. Корконос // Бізнес інформ. – 2014. – № 5. – С. 280-285.
5. Руда О.Л. Особливості формування прибутку сільськогосподарського підприємства [Електронний ресурс] / О.Л. Руда, О.В. Чубенко. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61819.doc.htm.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ТА ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

С. С. Сметанін,
здобувач

Науковий керівник: В. В. Бобко,
к.е.н, доцент,

Уманська філія ПВНЗ «Європейський університет»

В епоху зростаючої глобальної нестабільності та підвищеної уваги до питань сталого розвитку, управління соціальною та екологічною безпекою стає ключовим пріоритетом для аграрних підприємств.

Ці аспекти не лише визначають рівень відповідальності бізнесу перед суспільством та довкіллям, але й безпосередньо впливають на його довгострокову стійкість, репутацію та конкурентоздатність. Інтегрований підхід до управління соціальною та екологічною безпекою є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та мінімізації потенційних ризиків.

Соціальна безпека аграрного підприємства охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із захистом прав та інтересів працівників, забезпеченням належних умов праці, підтримкою місцевих громад та сприянням соціальному розвитку територій, де здійснюється діяльність підприємства [2].

Екологічна безпека, у свою чергу, спрямована на мінімізацію негативного впливу виробничих процесів на довкілля, раціональне використання природних ресурсів, запобігання забрудненню та збереження біорізноманіття. Ефективне управління цими двома сферами вимагає комплексного підходу та усвідомлення взаємозв'язку між соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємства.

Одним із ключових елементів управління соціальною безпекою є забезпечення безпечних та здорових умов праці. Аграрне виробництво часто пов'язане з підвищеними ризиками травматизму та професійних захворювань [4].

Впровадження ефективних систем охорони праці, навчання працівників правилам безпеки, забезпечення необхідними засобами індивідуального захисту, проведення регулярних медичних оглядів та створення сприятливого психологічного клімату є важливими заходами для мінімізації ризиків та забезпечення добробуту працівників.

Не менш важливим є дотримання трудового законодавства та забезпечення прав працівників. Гідна заробітна плата, соціальні гарантії, справедливі умови найму та звільнення, можливості для професійного розвитку та запобігання дискримінації є фундаментальними принципами соціально відповідального бізнесу.

Дотримання цих принципів сприяє підвищенню лояльності та мотивації працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці та загальну ефективність підприємства [3].

Взаємодія з місцевими громадами та внесок у їхній соціальний розвиток також є важливою складовою соціальної безпеки аграрного підприємства. Підтримка місцевої інфраструктури, освітніх та медичних закладів, участь у соціальних проектах, створення нових робочих місць та сприяння економічному розвитку регіону зміцнюють зв'язки між підприємством та громадою, підвищують його соціальну легітимність та створюють сприятливе середовище для ведення бізнесу.

У сфері екологічної безпеки ключовим є мінімізація негативного впливу аграрного виробництва на довкілля. Раціональне використання земельних ресурсів, запобігання деградації ґрунтів, оптимізація використання водних ресурсів, впровадження екологічно безпечних методів обробітку ґрунту та захисту рослин, управління відходами виробництва та зменшення викидів парникових газів є важливими заходами для забезпечення екологічної безпеки.

Впровадження екологічно чистих технологій та практик є важливим кроком на шляху до сталого розвитку аграрного підприємства. Використання органічних добрив, біологічних методів захисту рослин, енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії та принципів циркулярної економіки дозволяє зменшити екологічний слід підприємства та підвищити його екологічну стійкість.

Забезпечення біологічної безпеки є ще одним важливим аспектом екологічної безпеки в аграрному секторі. Контроль за поширенням шкідників та хвороб рослин і тварин, запобігання генетичному забрудненню, дотримання ветеринарних та фітосанітарних норм є важливими заходами для захисту агробіорізноманіття та забезпечення безпечності сільськогосподарської продукції.

Для ефективного управління соціальною та екологічною безпекою аграрні підприємства повинні інтегрувати ці аспекти у свою загальну систему управління. Це передбачає розробку відповідних політик та процедур, визначення цілей та показників ефективності, впровадження систем моніторингу та контролю, а також забезпечення відповідальності керівництва та працівників за дотримання вимог соціальної та екологічної безпеки.

Важливу роль відіграє прозорість та відкритість інформації щодо соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства. Регулярне звітування про досягнуті результати, інформування зацікавлених сторін про екологічні ризики та соціальні ініціативи сприяють підвищенню довіри до підприємства та зміцненню його репутації.

Співпраця з зацікавленими сторонами є ключовим фактором успішного управління соціальною та екологічною безпекою. Взаємодія з працівниками, місцевими громадами, органами влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами дозволяє враховувати їхні потреби та

очікування, налагоджувати партнерські відносини та спільно вирішувати питання соціальної та екологічної безпеки.

Державна політика також відіграє важливу роль у стимулюванні аграрних підприємств до підвищення рівня соціальної та екологічної безпеки. Запровадження відповідних законодавчих норм, екологічних стандартів, програм підтримки та контролю за їх дотриманням є важливими інструментами державного регулювання.

У підсумку, управління соціальною та екологічною безпекою є невід'ємною частиною сталого розвитку аграрних підприємств. Інтегрований підхід до цих питань, що включає забезпечення безпечних умов праці, дотримання прав працівників, підтримку місцевих громад, мінімізацію негативного впливу на довкілля, впровадження екологічно чистих технологій та прозору комунікацію з зацікавленими сторонами, є ключем до забезпечення довгострокової стійкості, підвищення конкурентоздатності та зміцнення позитивного іміджу аграрного підприємства. Усвідомлення взаємозв'язку між соціальним благополуччям та екологічною безпекою є важливим кроком на шляху до сталого розвитку аграрного сектору України.

Список використаних джерел

1. Воронкова А.Е. Сценарний підхід до вибору стратегії забезпечення економічної безпеки експортної діяльності підприємства / А.Е. Воронкова, О.В. Свірідова // Вісник Хмельницького національного університету. — 2019. — № 4. — Т. 1. — С. 96—99.
2. Герасимчук З.В. Екологічна безпека регіону: діагностика і механізм забезпечення: монографія / З.В. Герасимчук, А.О. Олексюк; Луц. держ. техн. унт. — Луцьк: Надстир'я, 2017. — 280 с.
3. Самойлік М.С. Екологоекономічна оцінка забруднення навколишнього середовища в системі екологічно безпечного розвитку регіонів України: монографія / М.С. Самойлік, С.В. Онищенко. — Полтава: ПолтНТУ, 2012. — 269 с.
4. Соколенко Л.Ф. Теоретикометодичні засади стратегічного управління фінансово екологічною безпекою регіонального розвитку [Електронний ресурс] / Л.Ф. Соколенко // Ефективна економіка. — 2025. — № 5. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

ПСИХОЛОГІЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР

І. А. Тонковид,
студент III курсу
факультету економіки та менеджменту,
ПВНЗ «Європейський університет»
Науковий керівник: І. В. Гужавіна,
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку

У сучасних умовах тривалої військової агресії проти України фінансова безпека підприємства постає як один із ключових елементів загальної корпоративної безпеки. Водночас, окрім об'єктивних загроз - таких як

знищення інфраструктури, втрата ринків збуту, дефіцит фінансування, порушення логістичних ланцюгів - виникає суб'єктивний, але не менш впливовий чинник: психологія прийняття фінансових рішень в умовах кризи.

Поведінка власників бізнесу, керівників, фінансових менеджерів та колективу загалом суттєво змінюється під впливом стресу, страху, інформаційної невизначеності. Це призводить до зниження якості стратегічного фінансового управління, втрати довіри до інвестицій, зменшення продуктивності праці та росту економічної вразливості. В цьому дослідженні розглядається, як психологічні чинники впливають на фінансову життєздатність підприємства, та які управлінські інструменти дозволяють підвищити фінансову стійкість у складних умовах.

1. Психоемоційний стан як фактор фінансового ризику.

У стресових умовах воєнного конфлікту емоційний стан управлінського персоналу безпосередньо впливає на фінансові рішення. Зниження психологічної стійкості породжує низку ризиків:

- Нерівномірне або імпульсивне скорочення витрат, яке може призвести до втрати ключових компетенцій чи розриву контрактів.
- Панічні інвестиційні рішення — відмова від перспективних проєктів через страх, або, навпаки, необґрунтоване фінансування "рятівних" ініціатив.
- Блокування інновацій та трансформацій, необхідних для адаптації до нових реалій.
- Втрата контролю над грошовими потоками через недостатню координацію та послаблення внутрішнього фінансового контролю.

Ці фактори формують психологічні фінансові ризики, які доповнюють традиційні фінансові загрози та підривають економічну стійкість підприємства.

2. Когнітивні упередження у фінансових рішеннях підприємства.

У кризових умовах зростає вплив когнітивних упереджень — неусвідомлених спотворень мислення, що змінюють логіку фінансових рішень. Найпоширеніші серед них:

- Упередження підтвердження: керівники звертають увагу лише на дані, що підтверджують їх попередню фінансову стратегію, і ігнорують нову інформацію про ринок або загрози.
- Ефект недавності: останні події (наприклад, атака дронів, закриття ринку, девальвація) переоцінюються в аналізі ризиків, навіть якщо вони не є системними.
- Завищена впевненість: власники бізнесу часто переоцінюють здатність "пережити кризу без змін", не розробляючи фінансових сценаріїв.
- Статус-кво: небажання переглядати бюджетну структуру або оптимізувати бізнес-модель у зв'язку з кризою.

Такі упередження можуть призвести до неоптимального розподілу ресурсів, зростання дебіторської заборгованості, відтермінування антикризових заходів, що підвищує ризик банкрутства.

3. Фінансова стійкість та емоційна безпека персоналу.

Фінансова безпека підприємства нерозривно пов'язана з ефективністю людського капіталу. Страх втрати роботи, травматичний досвід війни, тривожність щодо зарплат і майбутнього компанії - все це знижує продуктивність, інноваційність і залученість персоналу. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на:

- виробничу собівартість продукції,
- рівень непрямих витрат,
- якість фінансового обслуговування клієнтів,
- оборотність обігових коштів.

Нестабільність колективу (масові звільнення, ротація кадрів, емоційне вигорання) створює довгостроковий негативний ефект на фінансові показники підприємства, особливо в секторах з високою залежністю від людського ресурсу (послуги, ІТ, інженерія).

4. Психологічно грамотне лідерство як інструмент фінансової стабільності.

В умовах воєнного часу роль фінансового лідерства зростає. Керівник-фінансист має володіти не лише технічними знаннями, а й навичками психологічної підтримки команди. Прозорість, регулярна комунікація, визнання проблем і відкритість до зворотного зв'язку знижують фінансову напругу в колективі.

Психологічно зріле лідерство передбачає:

- розробку сценарного фінансового планування (оптимістичний, песимістичний, базовий сценарії);
- комунікацію змін у фінансовій політиці із поясненням їх причин;
- формування культури економії не через страх, а через співучасть;
- фінансову просвіту персоналу: пояснення зарплатних політик, умов виживання бізнесу, макроекономічної ситуації.

Такі підходи підвищують рівень довіри, стабілізують грошові потоки та зменшують ризики емоційно-зумовлених фінансових втрат.

5. Практичні кроки до зміцнення фінансової безпеки в умовах психологічної нестабільності

Для підвищення фінансової стійкості підприємства в умовах війни доцільно:

- впроваджувати регулярну оцінку внутрішніх психологічних ризиків, пов'язаних з прийняттям фінансових рішень;
- залучати до фінансових стратегічних сесій психологів або HR-аналітиків;
- створити фінансовий антикризовий комітет, здатний швидко ухвалювати раціональні рішення без впливу паніки;
- розробити план підтримки персоналу під час затримок виплат, скорочень чи релокації;
- використовувати моделі поведінкових фінансів при аналізі реакцій на ризики та при плануванні фінансових комунікацій.

У реаліях затяжної війни корпоративна фінансова безпека значною

мірою залежить від емоційної стабільності управлінців і колективу. Психологія прийняття фінансових рішень, здатність протидіяти когнітивним упередженням, лідерська емпатія та емоційно-грамотне фінансове управління — це не просто «м'які фактори», а ключові елементи виживання бізнесу.

У сучасному світі безпеку надто складно забезпечити одній людині, одній команді чи окремому підрозділу. Ефективна боротьба з безпековими загрозами вимагає глибокого розуміння ситуації та відданості кожного співробітника компанії. Проте формування культури корпоративної безпеки не відбувається миттєво. Це процес, який потребує комплексної стратегії, послідовності, підтримки з боку керівництва і, що найважливіше, прозорості всередині самої організації. Роблячи кроки до зміцнення культури корпоративної безпеки, ви створюєте умови для підвищення рівня захисту та конкурентної переваги в майбутньому.

Формування психологічно адаптивної фінансової стратегії - це виклик часу і конкурентна перевага для тих компаній, які готові впроваджувати новітні міждисциплінарні підходи в управлінні фінансами. Надалі доцільно продовжити дослідження на перетині психології, поведінкових фінансів і кризового менеджменту, зокрема - з урахуванням реального досвіду українських підприємств у 2022–2025 роках.

Список використаних джерел

1. Канеман Д. Мислення, швидке й повільне. Київ: Наш Формат, 2016. 512 с.
2. Бех І.Д. Психологічна безпека особистості: теоретико-методологічні засади. К: Міленіум, 2011. 308 с.
3. Akerlof G.A., Shiller R.J. *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton University Press, 2010. 264 p.
4. Thaler R.H., Sunstein C.R. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New York: Penguin Books, 2009. 312 p.

Секція 4. Цифровізація бізнесу як чинник забезпечення економічної безпеки під час воєнного стану

АКТУАЛІТЕТИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

***С. В. Бреус,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський Університет»
О. С. Балимов,
аспірант, 051 Економіка,
ПВНЗ «Європейський Університет»***

Будівельна сфера є фундаментальним сектором національного господарства, забезпечує розвиток інфраструктури, житлового та нежитлового фонду, виробничих потужностей тощо.

В сучасних умовах господарювання вона зазнає суттєвих змін, зумовлених як внутрішніми трансформаціями, так і зовнішніми викликами, як то: економічна нестабільність, повномасштабна російська агресія, глобальні екологічні тренди, цифрова революція, підвищення вимог до енергоефективності, досягнення цілей сталого розвитку. У цьому контексті діджиталізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств цієї сфери, а й стратегічною складовою конкурентоспроможності будівельних підприємств, цифрова трансформація стає відповіддю на ключові виклики та потреби будівельної сфери в умовах сучасного економічного середовища.

Еволюція швидких методів будівництва відображає перехід до економічної ефективності та стійкості, обумовлений такими інноваціями, як збірні конструкції та 3D-друк, які підвищують якість та знижують витрати, задовольняючи сучасні архітектурні вимоги в сучасній будівельній практиці [1].

До основних актуалітетів будівельного сектору відносяться такі:

1. Вплив повномасштабної війни на функціонування будівельного сектора. Повномасштабне російське вторгнення спричинило масове знищення житлової, соціальної та промислової інфраструктури, що створило одночасно і кризу, і нові можливості для відновлення та модернізації. У відповідь на це формується нова стратегія відбудови, орієнтована на енергоефективність, безпечність і довговічність будівель.

2. Діджиталізація будівельних процесів. Використання технологій BIM (Building Information Modeling), автоматизація проєктних робіт, застосування цифрових платформ управління будівництвом дозволяє зменшити витрати часу, мінімізувати помилки та підвищити ефективність реалізації об'єктів.

Діджиталізація стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою виживання на ринку.

3. Сталій розвиток та екологічні виклики. Сучасні будівельні практики дедалі більше орієнтуються на принципи енергоефективності, екологічності, повторного використання матеріалів та зменшення вуглецевого сліду. Усе більшого значення набувають «зелені» сертифікації та стандарти (LEED, BREEAM), що визначають екологічну придатність споруд.

4. Дефіцит кваліфікованої робочої сили. Зміни на ринку праці, еміграційні процеси та старіння кадрів сприяють дефіциту професійних працівників, що ускладнює реалізацію масштабних проєктів. Це актуалізує потребу у розвитку професійної освіти, перепідготовки кадрів і впровадженні інноваційних форм зайнятості.

5. Диверсифікація джерел фінансування та державно-приватне партнерство (ДПП). В умовах обмежених державних ресурсів посилюється роль приватних інвесторів, міжнародної технічної допомоги та механізмів ДПП. Створення сприятливого інвестиційного клімату є критичним для запуску нових проєктів та відновлення зруйнованої інфраструктури.

Діджиталізація є відповіддю на актуальні виклики будівельної галузі. До основних актуалітетів галузі, безпосередньо пов'язаних із діджиталізацією, слід виділити такі:

1. Інтеграція BIM (Building Information Modeling). Дозволяє підвищити точність проєктування, забезпечити ефективну координацію між учасниками будівництва, зменшити витрати та ризики. Це особливо важливо в умовах обмежених фінансових і матеріальних ресурсів.

2. Автоматизація будівельних процесів та впровадження інтелектуальних систем управління (Smart Construction) сприяють оптимізації використання техніки, скороченню часу виконання робіт та зниженню залежності від людського фактора.

3. Використання цифрових платформ і хмарних технологій для управління проєктами забезпечує прозорість, контроль виконання та можливість оперативного прийняття рішень на основі актуальних даних.

4. Аналітика великих даних (Big Data) та прогнозне моделювання дозволяють точніше планувати витрати, строки та логістику будівництва, що є критично важливим у висококонкурентному середовищі.

5. Кібербезпека та захист інформаційної інфраструктури набувають вагомого значення в умовах цифрової взаємодії між проєктними, виробничими та адміністративними підрозділами [2-7].

Діджиталізація не лише супроводжує, а й формує вектор сучасного розвитку будівельної сфери, сприяючи підвищенню її адаптивності, технологічності та ефективності. Формування цифрової екосистеми будівництва є визначальним фактором реалізації стратегічних імперативів, серед яких – стійкість, інноваційність і відкритість до трансформації.

Сучасний розвиток будівництва інтегрує традиційні методи з передовими технологіями, зосереджуючись на стійких та стійких техніках

будівництва для вирішення сучасних викликів, відображаючи взаємозалежність технологій, культури та архітектури протягом історії [8].

Розвиток будівельного сектору в сучасних умовах має вирішальне значення для економічної стабільності та соціального добробуту. Він служить ключовим рушієм економічного зростання, впливаючи на різні суміжні галузі та покращуючи рівень життя.

Тенденції сьогодення свідчать про важливість інновацій, впровадження цифрових рішень та стійких практик для підвищення конкурентоспроможності сектору з урахуванням можливостей реалізації та впровадження інноваційних підходів у будівництві.

Сучасні методи будівництва роблять акцент на позамайданчиковому будівництві та міжмодульних з'єднаннях, які набирають тяги завдяки своїй ефективності та ефективності [9].

Використання збірних матеріалів та передових інженерних технологій стає поширеним, що вирішує потребу в швидких та стійких будівельних рішеннях.

І навпаки, хоча будівельний сектор є ключовим для відновлення економіки, він також стикається зі значними перешкодами, включно з регіональними диспропорціями та необхідністю всебічного залучення зацікавлених сторін для забезпечення сталого розвитку.

Хоча досягнення в будівництві є перспективними, такі проблеми, як економічна стійкість та інтеграція традиційних методів із сучасними технологіями, залишаються критичними сферами для майбутніх досліджень та розробок. Комплексна підтримка та розроблення ефективних механізмів діджиталізації сприятиме прискоренню адаптації до сучасних умов [2-7] й забезпечити стабільне зростання сектору як у повоєнних умовах, так і в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Nahirniak V.-M., Ivanov-Kostecky S.O. Evolution of rapid construction methods. 2024. Vol. 6, № 2. С. 103-109. URL: <https://doi.org/10.23939/sa2024.02.103>
2. Бреус С. В., Балимов О. С. Діджиталізація як інструмент адаптації будівельної сфери у зовнішньому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024 № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/index>
3. Denysenko M., Breus S., Levchenko O., Prytula Ye., Balymov O. Strategic management: from the digitalization of the construction industry to the development of the housing market under the terms of financial leasing. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. Issue 3 (19). P. 78-90. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-78-90>
4. Бреус С. В., Балимов О. С. Синергія теорій економічного розвитку та діджиталізації будівельної сфери. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. С. 1-15. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14986669>
5. Denysenko M. P., Breus S. V., Balymov O. S., Prytula Y. M. The rental housing market of ukraine through theprism of digitization of the construction sector. *Moderní aspekty vědy: XLVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. str. 461. С. 127-136.*
6. Denysenko M., Breus S., Panchenko V., Prytula Ye. Innovation as an important component of the development of the rental housing market in Ukraine through the prism of managing the state economic security. *Economy, finance, management: world problems and development*

prospects: collective monograph / Andrushchak I. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2024. 733 p. P. 145-152. URL: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1>.

7. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye. *Development of the rental housing market: investment as a tool of adaptation from the perspective of the state economic security. Budget, finance, economy and management: the latest trends in business and startup development: collective monograph / Andrushchak I. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2024. 330 p. P. 106-113. URL: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2>*

8. Karimov N, Sarybaev M, Kaipnazarov A, Djumageldiev N, Reymbaev R, Kholdarova F. *Historical development of construction techniques: from ancient architecture to modern engineering. Archives for Technical Sciences. 2024 Sep 10;2(31):36–48.*

9. Doan, D.T., Mai, T.P.A., GhaffarianHoseini, A., Ghaffarianhoseini, A. and Naismith, N. (2024), "A review of the current state and future trends in modern methods of construction research", *Construction Innovation*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CI-02-2023-0029>

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЯМИ В УКРАЇНІ: РОЛЬ ВІДКРИТИХ ДАНИХ

**С. В. Бреус,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет»
А. А. Сардига,
аспірант 2-го року навчання,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
ПВНЗ «Європейський університет»**

Цифрова трансформація є одним з основних факторів економічного розвитку в умовах глобалізації. В Україні цей процес отримав особливу актуальність у рамках реформ, спрямованих на поліпшення прозорості, ефективності та відкритості як державного, так і приватного секторів. Цифрова трансформація є важливою не лише для забезпечення стійкості національної економіки, а й для інтеграції в європейський цифровий простір, особливо в умовах довготривалої війни, а також для сприяння соціально-економічному зростанню і зміцненню безпеки України в глобальному контексті. Економічні фактори реагують на зміни, впроваджуючи новітні технології, зокрема штучний інтелект, та розвиваючи цифрову культуру. Однак процес цифровізації залишається фрагментованим, і існує недостатня орієнтація на досягнення системних змін, зокрема у сфері науки та технологій.

Розглядаючи питання цифрової трансформації в Україні загалом можна стверджувати, що цей процес в Україні набув стрімкого розвитку саме під час пандемії COVID-19 та в умовах повномасштабного вторгнення військ росії на територію України. В зв'язку з тим, що багато підприємств були вимушені здійснювати релокацію, перепрофілювання або ж скорочення бізнес- процесів відбувся великий поштовх для трансформацій за допомогою цифрових технологій. Так, за допомогою соціальних мереж або SMM просування, можна

вирішити виробничу проблему шляхом розширення ринку збуту чи надання послуг, здійснювати інтернет-маркетинг. Окрім цього, впровадження в управлінську діяльність цифровізації дозволило ефективно планувати та управляти обмеженими ресурсами підприємства. Безперечною перевагою впровадження цифрових процесів є покращення комунікації з клієнтами.

Одним із основних інструментів цифровізації є відкриті дані, які стали основою для створення сервісів, що підтримують управлінські рішення.

Згідно з даними BRDO (2024), у 2020 році відкритими даними щомісяця користувалося близько 4,9 млн осіб, тоді як у 2024 році цей показник досяг 16,2 млн користувачів, що становить до 55% інтернет-аудиторії України (рисунок 1).



Рисунок 1. Кількість користувачів цифрових сервісів на основі відкритих даних в Україні (2020-2024 рр), млн осіб

* візуалізовано на основі джерела [1,2]

Це свідчить про широке проникнення цифрових сервісів у повсякденне управління, як на рівні державних структур, так і в бізнес-середовищі.

Згідно з дослідженням TAPAS та Київської школи економіки, у 2017 році внесок відкритих даних в економіку України склав понад 700 млн доларів США або 0,67% ВВП. Прогноз на 2025 рік передбачав зростання цього показника до понад 1,4 млрд доларів США (0,92% ВВП), за умови стабільного розвитку інфраструктури відкритих даних. (Рисунок 2)

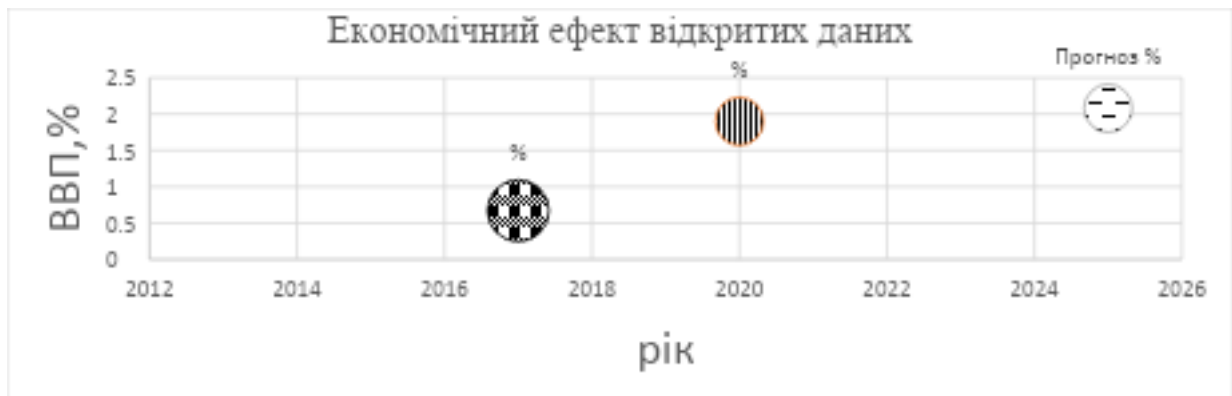


Рисунок 2. Економічний ефект відкритих даних (2017-2020 рр)

* візуалізовано на основі[3]

Таким чином, хоча початкові прогнози щодо економічного ефекту відкритих даних в Україні до 2025 року були оптимістичними, реальні показники можуть відрізнятися через вплив воєнних дій та зміну пріоритетів державної політики. Проте, зусилля, спрямовані на розвиток сфери відкритих даних, тривають, і вони залишаються важливим інструментом для відновлення та розвитку економіки країни.

Виклики в умовах воєнного стану призвели до того, що починаючи з 2022 року, доступ до деяких наборів даних було обмежено з міркувань національної безпеки. Це вплинуло на темпи цифровізації, але не зупинило загальний вектор розвитку. Україна зберегла позиції у ТОП-3 країн Європи за рівнем відкритості даних (дані ДПА.gov.ua, 2024).

У 2024 році Міністерство цифрової трансформації презентувало Стратегію розвитку сфери відкритих даних на 2025–2027 роки. Основні напрями включають гармонізацію з європейським законодавством, покращення якості наборів даних та посилення міжсекторної взаємодії.

Отож, у даному дослідженні нами показано значення цифрової трансформації у сфері управління бізнесом в Україні з акцентом на використання відкритих даних. Проаналізовано динаміку розвитку цифрових сервісів, економічний ефект від використання відкритих даних, а також прогнози щодо подальшого впливу цифрових інструментів на управлінські процеси. Розкрито сучасні виклики, зумовлені воєнними умовами, та перспективи стратегії відкритих даних у післявоєнному відновленні.

Використання цифрових технологій, зокрема відкритих даних, трансформує моделі управління українських компаній, підвищує ефективність і сприяє прозорості бізнесу. Незважаючи на виклики, спричинені воєнними діями, цифрова трансформація залишається ключовим елементом стратегічного розвитку країни.

Список використаних джерел

1. BRDO (2024) – Статистика щодо використання відкритих даних в Україні: <https://brdo.com.ua/news/do-16-miljoniv-osib-shhomisyatsya-korystuyutsya-vidkrytymy-danymy-v-ukrayini>
2. Укрінформ (2020) – Дані про кількість користувачів цифрових сервісів на основі відкритих даних: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3166431-informacieu-z-reestriv-vidkritih-danih->

koristuutsa-do-5-miljoniv-ukrainciv-somisaca.html

3. TAPAS (2019) – Дослідження економічного ефекту відкритих даних: https://tapas.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/TAPAS_OD_2018.pdf

4. Дія.Цифрова громада (2025) – Публікація до Open Data Day: <https://dia.dp.gov.ua/open-data-day-2025-reopening-yak-pracyuvati-z-vidkritimi-danimi-pid-chas-vijni>

5. Громади.org (2024) – Обговорення стратегії розвитку відкритих даних: <https://hromady.org/obgovorennya-strategii-rozvitku-sferi-vidkritix-danix-klyuchovi-vikliki-ta-perspektivi>

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ АУТСОРСИНГОВИХ ІТ-ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

О. Р. Гіщак,
аспірант,

Європейський університет

Науковий керівник: С. В. Бреус,

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу,
Європейський університет

У ХХІ столітті цифровізація стала одним із ключових чинників трансформації глобальної економіки. Її вплив особливо помітний у сфері інформаційних технологій, зокрема в сегменті аутсорсингових послуг, де інноваційні рішення та діджитал-інструменти формують нові моделі взаємодії між замовниками та виконавцями. Для України, яка в останнє десятиліття утвердилась як один із провідних світових центрів ІТ-аутсорсингу, цифровізація стала не лише рушієм зростання, а й інструментом адаптації до викликів сьогодення.

Військова агресія РФ створила безпрецедентні загрози для національної економіки, проте українська ІТ-галузь змогла зберегти функціональність і навіть продемонструвати стійкість завдяки високому рівню цифрової зрілості. У цьому контексті дослідження впливу цифровізації на ефективність аутсорсингових ІТ-послуг набуває особливої актуальності, адже дає змогу оцінити роль цифрових рішень у забезпеченні стійкості ІТ-галузі, підтриманні конкурентоспроможності та адаптації до умов воєнного часу.

Метою дослідження виступає оцінка впливу цифровізації на ефективність аутсорсингових ІТ-послуг в Україні в умовах воєнного стану та визначення перспектив аутсорсингових ІТ-послуг в повоєнний період.

ІТ-аутсорсинг став важливим компонентом глобальної економіки, забезпечуючи компаніям доступ до висококваліфікованих технологічних ресурсів при зниженні витрат на інфраструктуру та управління. Це стратегічне рішення дозволяє підприємствам зосередитись на основних бізнес-процесах, передаючи виконання технічних завдань спеціалізованим зовнішнім

постачальникам послуг.

Згідно даних Groove Technology в 2024 р. ринок IT-аутсорсингу сягнув приголомшливих 617,69 млрд дол. США і продовжує розширюватися. Очікується, що до 2027 р. середній річний темп зростання (CAGR) становитиме 5%, причому значна частина цього зростання буде спричинена аутсорсингом розробки програмного забезпечення, оскільки компанії прагнуть отримати спеціальні технічні навички та економічно ефективні рішення [3].

В Україні IT-аутсорсинг отримав особливу популярність завдяки високому рівню кваліфікації IT-спеціалістів та конкурентним перевагам у вартості послуг, що робить український ринок важливим гравцем на міжнародній арені.

Відповідно до даних Національного банку України, у 2024 році IT-індустрія принесла в українську економіку \$6,45 млрд завдяки експорту своїх послуг. Проте, це на 4,2%, або на \$280 млн, менше за показник 2023 року [1].

У 2024 році Сполучені Штати Америки були головним постачальником валютних надходжень для української IT-галузі, забезпечивши \$2,397 млрд, що складає 37,2% від загального обсягу експорту IT-послуг. Друге місце посідає Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії з сумою \$564,98 млн, що становить 8,8% експорту [1].

До десятки провідних країн, які сприяють українському IT-виторгу, також увійшли Мальта, Кіпр, Ізраїль, Швейцарія, Німеччина, Польща, Естонія та Об'єднані Арабські Емірати. Загалом, ці країни забезпечили \$5,15 млрд, що становить 79,9% від загального обсягу експортованих IT-послуг у 2024 році [1].

Слід відмітити, що в Україні на сьогодні функціонує близько 2 тисяч IT-компаній, серед яких 47% займаються аутсорсингом. Це означає, що майже половина всіх IT-компаній України спеціалізуються на наданні послуг аутсорсингу для іноземних замовників, що включає в себе розробку ПЗ, технічну підтримку, консультації, тестування, кібербезпеку та інші IT-послуги [1].

Аутсорсингові IT-компанії в Україні мають значну перевагу завдяки високому рівню кваліфікації спеціалістів, доступності добре підготовлених кадрів, конкурентним цінам на послуги та високій гнучкості у виконанні завдань. Вони співпрацюють з підприємствами з усього світу, включаючи розвинені країни, такі як США, Великобританія, Німеччина та інші, що дозволяє українським компаніям займати провідні позиції на міжнародному ринку IT-аутсорсингу [2].

Ці компанії працюють як з великими корпораціями, так і зі стартапами, забезпечуючи їм необхідні IT-ресурси та послуги для досягнення високих результатів у розвитку бізнесу. Аутсорсинг допомагає знижувати витрати на створення внутрішніх IT-відділів, що робить його вигідним як для замовників, так і для виконавців. Водночас українські аутсорсингові компанії активно впроваджують новітні технології, такі як штучний інтелект, машинне

навчання, блокчейн і кібербезпеку, що дозволяє підвищувати якість послуг і зберігати конкурентоспроможність на міжнародній арені [2].

Необхідно зазначити, що в умовах воєнного стану, коли ІТ-компанії змушені працювати в складних та непередбачуваних умовах, цифрові інструменти набувають особливої важливості для забезпечення безперервності бізнесу, збереження конкурентоспроможності та ефективності. Це особливо стосується аутсорсингових ІТ-послуг, де в умовах нестабільності важливо зберігати ефективну взаємодію між постачальниками та замовниками, а також оперативно реагувати на зміни в бізнес-потребах. Загалом вплив цифровізації на ефективність аутсорсингових ІТ-послуг в Україні в умовах війни проявляється в наступному:

1. Полегшення управління проектами та віддаленою командою. Цифрові інструменти, наприклад, хмарні платформи для управління проектами (Jira, Trello), дозволяють ІТ-компаніям, які надають послуги аутсорсингу оптимізувати співпрацю між командами, незалежно від їх місцезнаходження. Це забезпечує ефективну координацію роботи між замовниками і підрядниками, знижуючи часові та фізичні бар'єри. Також відеоконференції через інструменти як Zoom чи Microsoft Teams дозволяють легко комунікувати і проводити онлайн-зустрічі.

2. Автоматизація процесів для підвищення ефективності. Цифрові технології, такі як автоматизація бізнес-процесів і використання штучного інтелекту, допомагають ІТ-компаніям, що надають послуги аутсорсингу автоматизувати рутинні завдання, що дозволяє знизити витрати часу і людських ресурсів, покращити швидкість виконання проєктів і зменшити кількість помилок. Ці інновації забезпечують високу якість послуг при збереженні гнучкості в умовах змінних умов.

3. Покращення безпеки та захисту даних. Для ІТ-компаній, які надають послуги аутсорсингу дуже важливо зберігати безпеку даних клієнтів. Цифровізація допомагає впроваджувати більш надійні системи захисту, такі як хмарні сервіси для резервного копіювання, багаторівневу аутентифікацію і сучасні методи криптування, що забезпечує конфіденційність і надійність послуг.

4. Оптимізація витрат і підвищення конкурентоспроможності. Використання цифрових технологій дозволяє ІТ-компаніям, що надають послуги аутсорсингу скорочувати витрати на інфраструктуру, оптимізувати робочі процеси та ефективніше управляти ресурсами. Це дозволяє знижувати витрати на обслуговування та обладнання, що робить послуги більш доступними та конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

5. Забезпечення гнучкості та стабільності в умовах нестабільності. Цифрові технології дають можливість ІТ-компаніям, які надають послуги аутсорсингу зберігати стабільність роботи навіть у складних умовах, таких як воєнний стан або економічні кризи. Вони дозволяють компаніям адаптувати свої процеси до нових умов, ефективно реагувати на зміни і навіть розширювати спектр послуг для задоволення нових потреб клієнтів.

6. Підтримка міжнародних зв'язків і залучення нових клієнтів. Цифрові інструменти допомагають ІТ-компаніям, які надають послуги аутсорсингу підтримувати комунікацію з міжнародними клієнтами навіть в умовах фізичної ізоляції або перебоїв в інфраструктурі. Це сприяє збереженню вже існуючих контрактів і залученню нових клієнтів з різних країн. Онлайн-платформи та сучасні засоби комунікації дозволяють працювати з глобальними клієнтами без обмежень, що є важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності.

Висновки. Цифровізація дозволяє вітчизняним ІТ-компаніям, які надають послуги аутсорсингу не тільки зберігати високий рівень ефективності та безпеки, а й забезпечує їм можливість залишатися конкурентоспроможними та стабільними в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Репета І.О. Потенціал та особливості розвитку аутсорсингу ІТ-послуг в умовах сучасних глобальних викликів. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-156> (дата звернення: 10.04.2025).
3. Groove Technology URL: <https://groovetechnology.com/blog/software-development/outsourcing-statistics/> (дата звернення: 10.04.2025).

БОРГОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ

В. В. Зварич,
аспірант 2 курсу спеціальності 051 «Економіка»,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
Науковий керівник: С. В. Шарова,
к.е.н., доцент кафедри ЕФО
ПВНЗ «Європейський університет»

Формування ефективної боргової системи є однією з основних складових державної фінансової політики. Сучасна економічна наука трактує борг не лише як інструмент покриття бюджетного дефіциту, але й як важливий важіль макроекономічного регулювання. Теоретичні основи боргової системи охоплюють питання її структури, функцій, принципів та моделей управління державним боргом. Особливу актуальність це має для країн з трансформаційною економікою, зокрема України, де боргова система перебуває у процесі становлення та адаптації до викликів глобальної нестабільності.

Боргова система – це сукупність інституційних, правових, фінансових механізмів та відносин, що забезпечують залучення, обслуговування та погашення боргових зобов'язань держави [1]. Теоретично вона розглядається як частина фінансової системи, що виконує функції мобілізації ресурсів, міжчасового перерозподілу коштів та стабілізації економіки. У науковій

літературі виокремлюються два підходи до визначення державного боргу:

- Класичний підхід – борг є наслідком надмірного державного втручання, що порушує принципи економічної свободи [2];
- Кейнсіанський підхід – борг виступає інструментом антициклічного регулювання і стимулювання сукупного попиту [3].

Сучасні теоретичні концепції, зокрема посткейнсіанська школа, підкреслюють значення боргу як механізму фінансування стратегічних інвестицій та подолання криз. На теоретичному рівні боргову систему прийнято розглядати через такі ключові елементи:

1. Державний борг – сукупність зобов'язань центрального уряду, що класифікується за ознаками внутрішнього/зовнішнього, коротко-/довгострокового, валютного/національного [4].

2. Гарантований борг – боргові зобов'язання, забезпечені гарантіями уряду, що створюють потенційні фінансові ризики.

3. Суб'єкти боргової системи – держава, суб'єкти місцевого самоврядування, державні корпорації, міжнародні фінансові організації, інвестори, банки.

4. Інструменти залучення – державні облігації, кредити, гарантії, позики міжнародних інституцій, зобов'язання у формі валютних свопів.

Таким чином, боргова система є складною багаторівневою структурою, що інтегрує фінансову, правову, політичну та управлінську компоненти.

Теоретичне обґрунтування ролі боргової системи базується на визначенні її функціонального призначення:

- Фінансова функція – акумулювання коштів для покриття бюджетного дефіциту;
- Інвестиційна функція – мобілізація ресурсів для фінансування розвитку;
- Антикризова функція – згладжування циклічних коливань економіки;
- Сигнальна функція – індикатор довіри інвесторів до економічної політики держави [5].

Ці функції реалізуються в умовах дотримання принципів боргової стійкості, ефективності, прозорості та макроекономічного балансу. Наукова економічна думка пропонує низку моделей аналізу боргової поведінки держав:

- Теорема Рікардо-Барро (нейтральність боргу): борг не впливає на споживання, якщо агенти раціональні та враховують майбутні податки [6];
- Кейнсіанська модель боргової мультиплікації: державні витрати, профінансовані за рахунок боргу, збільшують сукупний попит.
- Модель боргової стійкості: базується на зіставленні темпів зростання боргу та ВВП, обслуговування боргу не повинно перевищувати здатність бюджету до його фінансування;
- Модель боргової пастки: ситуація, коли держава змушена залучати нові позики лише для обслуговування наявного боргу.
- Оптимізаційна модель боргової політики: передбачає мінімізацію вартості боргу за заданого рівня ризику та забезпечення стійкості фінансової

позиції держави [7].

Ці моделі формують методологічну основу для аналізу ефективності боргової політики. У світовій практиці виокремлюються базові принципи управління борговою системою: прозорість – повне інформування суспільства та кредиторів про стан боргових зобов'язань; професійність – фаховий підхід до оцінки вартості запозичень та управління ризиками; превентивність – недопущення боргової кризи через ефективне прогнозування; стійкість – здатність обслуговувати борг без істотного впливу на макроекономічну стабільність; інституційна узгодженість – скоординованість дій уряду, центрального банку, парламенту та фінансового ринку.

Реформування боргової системи в Україні повинно базуватися на синтезі теоретичних положень сучасної економічної науки, з урахуванням національних реалій. Основні теоретичні орієнтири включають:

- Інституціоналізацію боргового менеджменту – створення незалежного агентства з управління державним боргом;
- Диверсифікацію боргових інструментів – впровадження інноваційних фінансових інструментів (наприклад, "зелених облігацій");
- Підвищення ролі внутрішнього ринку капіталу – зменшення валютних ризиків через орієнтацію на національних інвесторів;
- Запровадження боргових фіскальних правил – обмеження рівня дефіциту та боргу у вигляді юридичних норм.

Боргова система є надзвичайно складним і водночас необхідним елементом фінансової архітектури держави. Її теоретичне осмислення дозволяє створити методологічну базу для побудови ефективної, стабільної та прозорої системи управління державними зобов'язаннями. Для України надзвичайно важливо сформулювати боргову політику, що базується на принципах фіскальної стійкості, економічної доцільності та інституційної відповідальності.

Список використаних джерел

1. Вишневський В.П. (2021). *Державний борг: економічна сутність, класифікація та інституційне забезпечення*. Фінанси України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finukr.org.ua/?p=1331>
2. Buchanan J.M. (1958). *Public Principles of Public Debt*. Homewood: Richard D. Irwin. – [Електронний ресурс]. – <https://mises.org/library/public-principles-public-debt>
3. Keynes J.M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan. – [Електронний ресурс]. – <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/keynes/general-theory/>
4. Міністерство фінансів України. (2024). *Стратегія управління державним боргом України на 2024–2026 роки*. – [Електронний ресурс]. – <https://mof.gov.ua/uk/strategy2024>
5. Reinhart C., Rogoff K. (2010). *Growth in a Time of Debt*. NBER Working Paper. – [Електронний ресурс]. – <https://www.nber.org/papers/w15639>
6. Barro R. (1974). *Are Government Bonds Net Wealth?* *Journal of Political Economy*, Vol. 82, No. 6. – [Електронний ресурс]. – <https://www.jstor.org/stable/1830663>
7. IMF. (2022). *Public Debt: Global Trends and Management Challenges*. – [Електронний ресурс]. – <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2022/08/15/Public-Debt-Trends>

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

***О. Ф. Корчевний,
магістрант кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет»
Н. В. Андрушкевич,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних
дисциплін,
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»***

Цифрова трансформація пов'язана з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики великих даних, інтернету речей, штучного інтелекту, машинного навчання, роботизації. Вона змінює економіку, освіту, виробничі відносини та повсякденне життя. Завдяки доступності високошвидкісної передачі даних і дешевшим обчислювальним потужностям з'являються нові напрями бізнесу, зростає продуктивність праці, знижуються витрати. Відбуваються глибокі зміни у взаєминах з клієнтами, конкуренції, організації бізнес-процесів.

Основою взаємодії зі споживачами в цифровому середовищі є інтеграція обробки даних, маркетингових досліджень і CRM-систем. Технології штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, інтернету речей створюють навколо користувача екосистему маркетингової взаємодії через усі доступні канали.

Маркетинг має забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифровізації, сприяти адаптації до технологічних змін. У зв'язку з темпами трансформації важливо формалізувати й алгоритмізувати методи обробки даних, ухвалення рішень, контроль за їх реалізацією. Це сприятиме накопиченню досвіду в системах ШІ та швидкій реакції на загрози й можливості.

На основі аналізу успішних проєктів і стратегій цифрової трансформації слід зосередитися на: вдосконаленні методів збору й аналізу даних; організації взаємодії з клієнтами на основі поведінкових змін; моніторингу конкурентного середовища та нейтралізації загроз [2].

Перелічені напрямки можуть бути конкретизовані у формі управлінських алгоритмів, що використовуються при розробці стратегій цифрової трансформації.

Основними напрямками використання даних традиційно є: аналіз поведінки клієнтів у цифровому середовищі з метою підвищення ефективності взаємодії з користувачами; - Виявлення перспективних напрямів і точок зростання компанії; вивчення та формування цільової аудиторії; вдосконалення взаємодії з клієнтами за рахунок індивідуалізації товарів та послуг, персоніфікації пропозицій, надання оригінального контенту.

Систематичний аналіз дій конкурентів, пошук технологічних, продуктових, маркетингових, організаційних інновацій повинні доповнюватися оперативним відбором та експериментальною перевіркою нових ідей в умовах свого сегменту ринку. При цьому, цифрові технології дозволяють суттєво скоротити терміни та витрати на експериментальну перевірку інновацій завдяки доступу до різноманітних інформаційних ресурсів, комп'ютерного моделювання.

В умовах цифрової трансформації важливо своєчасне виявлення та впровадження інновацій, що забезпечують зростання цінності продукту, послуги в очах потенційних споживачів. Цифрова трансформація змушує дуже оперативно змінюватися як саму організацію, так і пропоновані ринку рішення, що розглядаються клієнтами як цінність, яку організація пропонує ринку, споживач стає більш вимогливим до сервісної складової продажів.

Алгоритм актуалізації ціннісного додатку включає наступні етапи: 1. Вивчення змін, що відбуваються у мотивації клієнтів під впливом цифрової трансформації. 2. Уточнення існуючих ціннісних пропозицій для кожної групи клієнтів. 3. Розпізнавання загроз цих пропозицій. 4. Аналіз загроз, оцінка їхнього впливу на існуючі ціннісні пропозиції. 5. Генерація нових пропозицій з урахуванням нових технологій, запитів клієнтів, змін у бізнес-середовищі. 6. Формування нової ціннісної пропозиції. 7. Перевірка нової ціннісної пропозиції на фокус-групах клієнтів.

Один із інноваційних напрямків розвитку - застосування штучного інтелекту та створення віртуальних асистентів, що покращує взаємодію зі споживачем.

Можна запропонувати алгоритм розробки інноваційних стратегій взаємодії з клієнтами через мережеві ресурси в умовах цифрової трансформації, який включатиме наступні етапи: Етап 1 - визначення конкретних завдань, які вирішуватиме розроблювана стратегія. Етап 2 - визначення цільової аудиторії. Етап 3 - вибір моделі взаємодії в соціальних мережах, що забезпечує вирішення поставлених завдань. Етап 4 - формулювання концепції товару з урахуванням умов взаємодії у цифровому середовищі. Етап 5 - визначення критеріїв ефективності стратегії та оцінка очікуваних результатів зміцнення конкурентних позицій товару та підприємства на ринку [1].

В результаті цифрової трансформації, розвитку цифрових платформ відбувається зміна взаємин підприємства не тільки з клієнтами, а й конкурентами. Спостерігається перехід від традиційної галузевої лінійної моделі до мережевої моделі конкуренції.

Посилення конкуренції веде до дестабілізації існуючих бізнес-моделей роботи підприємства. Основні причини: поява конкурентів з інших галузей, що пропонують клієнтам товари та послуги, що значно перевершують за багатьма параметрами. У конкурентів може бути перевага в бізнес-моделі - використання більш досконалої платформи, що базується на передових

комп'ютерних технологіях, розширений перелік послуг, персоналізація комерційних пропозицій, індивідуалізація товару.

Показовий приклад - поява смартфонів. За рахунок нової бізнес-концепції вони не лише призвели до дестабілізації ринку стаціонарних та мобільних телефонів, але й викликали ланцюжки інноваційних змін на ринках стільникового зв'язку, доступу до інтернету. Мобільність користувачів смартфонів змінює бізнес-моделі в ритейлі та сервісі, а також багатьох інших галузях. Передбачається, що в найближчому майбутньому одним із факторів дестабілізації стане інтернет речей.

Наведемо основні етапи алгоритму розпізнавання загроз дестабілізації.

Етап 1. Необхідно виділити і зосередитися на явищах, які значно впливають на бізнес-середовище підприємства. До них насамперед належать розвиток комп'ютерних технологій. Етап 2. Виявлення та опис передбачуваного конкурента-дестабілізатора. Аналіз його комерційних пропозицій. Етап 3. Аналіз цільової аудиторії конкурента. Етап 4. Аналіз пропозицій конкурента з погляду їхньої цінності для споживачів конкурента та ваших клієнтів. Етап 5. Порівняння традиційних пропозицій з пропозиціями конкурента та власними пропозиціями. Етап 6. Аналіз бізнес-моделі конкурента, виявлення компонентів бізнес-моделі конкурента, які забезпечують унікальність пропозиції. Етап 7. Порівняння виявлених компонентів бізнес-моделі конкурентів з моделями традиційних компаній та власного бізнесу. Етап 8. Ухвалення рішення про рівень загроз із боку цього конкурента.

При цьому підприємство у відповідь на можливі дії, що сприяють дестабілізації ринкової ситуації, має здійснити такі заходи: 1. Аналіз впливу дестабілізуючої загрози ринку. 2. Оцінка частки ринку, яку може захопити дестабілізатор. 3. Необхідно зібрати відомості та провести аналіз як пропозиція-дестабілізатор вплине на інші компанії [3].

Прийняття рішення про реагування на дію дестабілізатора, вироблення методів контролю дестабілізуючих факторів або пом'якшення втрат. Можливими варіантами можуть бути покупка бізнесу компанії-дестабілізатора, впровадження аналогічної моделі або створення спеціалізованої компанії, що працює за новою моделлю. Зниження втрат може бути забезпечене зміною цінової політики, розширенням чи зміною асортименту, підвищенням якості, відходом з ринку тощо.

Діючим підприємствам, які виникли до цифрової трансформації, потрібно закласти у свої стратегічні рішення необхідність постійних змін, із заміною застарілих бізнес-моделей на сучасні. При цьому в стратегії має враховуватися, що цифрова трансформація відкриває нові можливості, дозволяючи розширювати бізнес, знаходити нових клієнтів і партнерів у різних регіонах, дає шанс захопити нові ринки, що з'являються в результаті застосування цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Бубенець І. Г., Сломінцев Д. М. Сучасні аспекти цифрового маркетингу: основні показники ефективності. Бізнес-Інформ. 2022. № 11. С. 271-276. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20411/1/business-inform-2022-11_0-pages-271_276%20Bubenets%20.pdf
2. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. Економіка та суспільство. 2022. №40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48>
3. Шостак, Л., Ліпич, Л., Морохова, В., & Миронова, Н. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. Трансформаційна економіка. 2023. №4 (04). С. 86-90. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

*І. Д. Костін,
аспірант 2 курсу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
Науковий керівник: І. В. Литовченко,
к.е.н., доцент*

Повоєнне відновлення України є неминучим етапом економічного зростання, що розпочинається ще до завершення повномасштабної війни. У цьому процесі цифрові інновації можуть відігравати ключову роль, оскільки сприяють модернізації інфраструктури, підвищенню ефективності управління та забезпеченню прозорості в усіх сферах суспільного розвитку [3]. Україна вже продемонструвала значний прогрес у цифровій трансформації, зокрема через успішне впровадження платформи "Дія", що утвердила її як лідера цифровізації в Східній Європі. Це створює унікальні передумови для включення діджитал-інновацій у стратегічні напрями відбудови країни, використовуючи їх не лише як інструмент економічного відновлення, а й як базу для пришвидшеної інтеграції до європейського економічного простору [3].

Важливим етапом на шляху до цифрової трансформації стало ухвалення Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [3]. Цей нормативний акт регулює правові, організаційні та фінансові умови функціонування спеціального правового режиму «Дія Сіті», який спрямований на підтримку цифрового бізнесу, розвиток цифрової інфраструктури та формування сприятливого середовища для цифрових компаній. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває визначення та обґрунтування ефективних шляхів розвитку діджитал-інновацій у контексті повоєнного економічного відновлення [3].

Одним із найважливіших викликів, що постануть перед Україною після завершення війни, є масштабне відновлення зруйнованої критичної

інфраструктури — зокрема транспортних мереж, енергосистем і об'єктів соціального призначення.

Цифрові інструменти відкривають нові можливості не лише для ефективного планування відбудови, а й для запровадження інноваційних методів управління проєктами. У 2023 році в межах ініціативи Rebuild Ukraine було запропоновано створити комплексну цифрову платформу для координації процесів відновлення. Вона передбачає, зокрема, використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості фінансових потоків і зменшення ризиків корупції [4]. Подібні рішення можуть бути адаптовані до конкретних потреб регіонів, що зазнали найбільших руйнувань унаслідок бойових дій.

Економічне відновлення України також потребує впровадження нових моделей співпраці між державою, приватним сектором і громадянським суспільством. Цифрові інновації можуть стати основою для створення сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу — ключового елемента економічної стійкості. Зокрема, цифрові платформи, орієнтовані на розподіл грантів і мікрокредитів, можуть ефективно підтримувати підприємництво в регіонах, що постраждали від війни. Уже сьогодні функціонують успішні приклади таких ініціатив, як "Дія.Бізнес" — платформа, яка надає підприємцям консультації, доступ до фінансування та інші форми підтримки [2]. У післявоєнний період розвиток подібних проєктів варто здійснювати у партнерстві з міжнародними фінансовими інституціями, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Європейський інвестиційний банк та інші.

Цифровізація має значний потенціал для трансформації соціальної сфери, зокрема в забезпеченні доступу до освіти для дітей, які проживають у зонах бойових дій або належать до числа внутрішньо переміщених осіб. Одним із пріоритетних завдань є створення національної онлайн-платформи для дистанційного навчання. Як свідчить досвід пандемії COVID-19, проєкт «Всеукраїнська школа онлайн» продемонстрував ефективність у забезпеченні безперервного освітнього процесу в умовах кризи [1]. У повоєнний період доцільно модернізувати цю систему шляхом інтеграції VR/AR-технологій для формування інтерактивного освітнього середовища, впровадження гейміфікованих елементів для підвищення мотивації учнів, використання цифрових інструментів для моніторингу якості навчання, а також забезпечення доступу до цифрових бібліотек і відкритих освітніх ресурсів, що надають якісний контент без географічних та соціальних бар'єрів.

Повоєнне відновлення України тісно пов'язане з її інтеграцією в європейський цифровий простір. Реалізація положень Угоди про асоціацію в частині цифрової економіки відкриває можливості для гармонізації українського законодавства зі стандартами Європейського Союзу.

Одним із важливих драйверів розвитку ІТ-сектору в Україні може стати участь у програмі Digital Europe Programme, яка передбачає фінансування інноваційних проєктів. Зокрема, мова йде про підтримку ініціатив,

спрямованих на розвиток високошвидкісних інтернет-мереж, створення дата-центрів і впровадження хмарних технологій. Це дозволить суттєво покращити цифрову інфраструктуру, підвищити рівень взаємозв'язку між регіонами та забезпечити ширший доступ до цифрових послуг. Окрім цього, програма відкриває можливості для створення та масштабування цифрових платформ, які забезпечують бізнесу доступ до фінансових ресурсів, сучасних технологій та міжнародних ринків — що, своєю чергою, створює нові перспективи для розвитку підприємництва та стартап-екосистеми в Україні.

Отже, інтеграція України до європейського цифрового простору є ключовим кроком у напрямку трансформації країни на шляху до сучасної, інноваційної та конкурентоспроможної держави. У роботі було визначено основні вектори розвитку діджитал-інновацій у контексті повоєнного відновлення та обґрунтовано їх значення для економічного і соціального відродження. Проаналізовані інструменти — від впровадження цифрових платформ для координації процесів відбудови, до підтримки малого і середнього бізнесу та розширення доступу до освіти за допомогою цифрових технологій — засвідчують високий потенціал діджиталізації у відбудові та сталому розвитку України в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Всеукраїнська школа онлайн. URL : <https://lms.e-school.net.ua/>
2. Дія. Бізнес. URL : <https://business.diia.gov.ua/>
3. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України. № 1667-IX від 15.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.
4. Rebuild Ukraine. URL : <https://rebuildukraine.in.ua/>

ERP-РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Н. В. Куць,
аспірант 2 року навчання,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
Науковий керівник: В. О. Стойка,
к. е. н., доцент

Воєнні дії на території України спричинили масштабні зміни у структурі економіки, в логістиці та трудових ресурсах і фінансових потоках. Наш бізнес опинився перед необхідністю швидко адаптуватися до нових надважких умов, які раніше здавалися неможливими. І одним із головних викликів стало забезпечення економічної безпеки, тобто здатності підприємств стабільно функціонувати, уникати втрат, зберігати потенціал для відновлення та розвитку. У цьому контексті цифровізація виступає не просто як інструмент

оптимізації бізнесу, а як фактор його виживання.

Сучасні інформаційні системи, зокрема ERP-рішення (Enterprise Resource Planning), стають важливими компонентами забезпечення економічної стійкості. Вони дозволяють інтегрувати всі процеси компанії, від закупівель до бухгалтерського обліку, у єдину цифрову платформу. А це в свою чергу дає можливість реагувати на кризові події, координувати дії персоналу навіть у віддаленому форматі, приймати рішення на основі реальних даних.

Давайте детальніше ознайомимося із поняттям ERP-системи та їх роллю в умовах кризи. ERP-системи — це програмне забезпечення для комплексного управління ресурсами підприємства. До основних функціональних модулів входять фінанси, закупівлі, продажі, управління запасами, людськими ресурсами, CRM, логістика, документообіг, виробництво тощо. Усі ці компоненти з'єднані єдиною базою даних, що дозволяє уникнути дублювання інформації, знизити помилки та підвищити ефективність.

В умовах війни ERP-система виступає інструментом збереження контролю над процесами в умовах турбулентності. Наприклад, при пошкодженні фізичної інфраструктури компанія може втратити доступ до бухгалтерії, даних клієнтів, залишків на складах. Якщо ці дані зберігаються в ERP, а особливо хмарній, тоді бізнес має змогу продовжити роботу, не втрачаючи ключову інформацію.

ERP-рішення підтримують прийняття обґрунтованих рішень навіть в умовах невизначеності: керівництво бачить рух коштів, залишки продукції, завантаження працівників у режимі реального часу. Це дозволяє оптимізувати ресурси, ухвалювати антикризові заходи й уникати хаотичних управлінських рішень.

Які ж переваги варто виділити для нашого, воєнного періоду?

Перш за все це дистанційне управління. Хмарні ERP дозволяють керівництву працювати з будь-якої точки світу, що критично в умовах дистанціювання з виробництвом. Прозорість і контроль — ERP об'єднує всі фінансові й операційні показники, дозволяючи виявляти втрати, надлишки, дублювання.

Швидке планування — компанії можуть швидко змінювати бюджети, виробничі плани, постачання відповідно до змін середовища.

Збереження даних — у разі пошкодження офісу чи сервера, ERP у хмарі дає змогу уникнути катастрофічної втрати інформації.

Можливість масштабування — ERP-платформи, як-от Odoo, дозволяють додавати модулі без необхідності повного оновлення системи.

Інтеграція з іншими сервісами — CRM, e-commerce, бухгалтерією, документообігом.

Незважаючи на переваги, ERP-системи потребують ретельного впровадження. Наведемо найпоширеніші проблеми з якими стикається «користувач»:

– висока вартість ліцензій та впровадження (особливо у західних рішень типу SAP чи Oracle);

- потреба у навчанні персоналу;
- супротив змінам;
- необхідність технічної підтримки;
- ризики кібербезпеки.

Ці виклики частково знижуються при виборі відкритих або локалізованих рішень, які дозволяють поступове впровадження та адаптацію під українські умови.

Аналітика OneService Consulting (2024) свідчить про зростання попиту на ERP в Україні у 2024–2025 роках, особливо серед логістичних компаній, виробничих підприємств та аграрного сектору. За прогнозом Statista, ринок ERP в Україні перевищить \$50 млн у найближчі роки. Також OECD у своєму дослідженні акцентує на важливості цифровізації як чинника економічної стійкості [2, 4, 5].

В якості підтвердження застосування ERP-систем успішними українськими компаніями, наведемо декілька прикладів:

- Нова Пошта використовує систему SAP - це сучасна ERP-система з передовими технологіями, включаючи ШІ (штучний інтелект), машинне навчання та аналітику. Вона використовується компанією Нова Пошта для централізованого управління логістикою, складом, кадрами. Система дозволила швидко адаптуватися до умов воєнного часу.
- Агросем є користувачем ERP продукту Odoo: впровадження модулів закупівель, аграрного планування та аналітики, що забезпечило стабільність у посівну кампанію [3].
- Kormotech: виробник кормів для тварин, що змушений був релокувати частину виробництва та підтримувати експорт. ERP допомогла швидко адаптувати логістику та облік у нових умовах [6].

Економічна безпека підприємства — це стабільність, здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. ERP прямо сприяє економічній безпеці через:

- зниження операційних ризиків;
- підвищення прогнозованості;
- швидке реагування на зміни;
- захист інформаційних активів;
- підтримку управлінських рішень на основі даних.

Як висновок, можна легко стверджувати, що ERP-системи — це не лише про ефективність. У сучасних умовах це інструмент збереження самого бізнесу. Підприємства, які впровадили ERP, краще пережили перші місяці війни, змогли зберегти частину ринку, персоналу, каналів постачання. ERP формують фундамент майбутнього економічного відновлення. Впровадження таких рішень повинно бути підтримане державними ініціативами, освітніми програмами та пільгами. ERP — це не розкіш, а питання стратегічної стійкості.

Список використаних джерел

1. Deloitte. (2023). Уроки України щодо побудови стійкості бізнесу під час війни. Deloitte Central Europe. <https://www.deloitte.com/ce/en/services/risk-advisory/perspectives/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>

2. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). (2024). Посилення стійкості шляхом цифрової трансформації бізнесу в Україні. https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html
3. OneService Consulting. (2024). Що таке Odoo? <https://www.oneservice-consulting.com/blog/odoo-3/shcho-take-odoo-18>
4. OneService Consulting. (2024). Тренди ERP-рішень у 2025 році в Україні. <https://www.oneservice-consulting.com/blog/erp-1/trendi-erp-rishen-u-2025-rotsi-v-ukraini-24>
5. Statista. (2024). Програмне забезпечення ERP в Україні – прогноз розвитку. <https://www.statista.com/outlook/tmo/software/enterprise-software/enterprise-resource-planning-software/ukraine>
6. Желих, В., & Проців, М. (2023). Як бізнес трансформується під час війни: досвід українських компаній. *Business Horizons*, 66(5), 495–505. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.04.002>

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ІНТЕРНЕТ-ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Д. В. Куцишин,
студент 4-го курсу,
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана
О. В. Бучинська
к.е.н., доцент кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана

В умовах тривалого воєнного конфлікту підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, які загрожують їхній операційній діяльності та загальній стійкості. Здатність адаптувати маркетингові стратегії, зокрема у сфері інтернет-просування, стає критичним фактором не лише збереження присутності на ринку, але й забезпечення економічної безпеки бізнесу.

Мета дослідження полягає у визначенні ефективних механізмів адаптації стратегій просування бренду в мережі Інтернет, які сприяють забезпеченню стійкості бізнесу в умовах високої невизначеності, спричиненої війною.

Воєнний стан в Україні викликав суттєві зміни у споживчій поведінці. За даними дослідження Gradus, станом на кінець 2023 року, 76% українців змінили свої споживчі звички з початку повномасштабного вторгнення, причому 64% респондентів зазначають, що стали частіше здійснювати покупки онлайн [8]. Це підтверджується і статистикою EVO Group, згідно з якою український e-commerce у 2022 році, попри всі виклики, продемонстрував зростання на 10-15%, а загальна сума товарів та послуг, які були придбані в Україні в інтернеті зросла на 17% у порівнянні з довоєнним періодом [4]. Така трансформація споживчої поведінки вимагає від підприємств оперативної адаптації своїх маркетингових стратегій у

цифровому середовищі. При цьому процес пристосування стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання бізнесу.

На основі аналізу практик успішних українських компаній під час воєнного стану виділено п'ять ключових механізмів адаптації стратегій інтернет-просування, які дозволяють забезпечити стійкість бренду:

1. Диверсифікація цифрових каналів комунікації – розподіл маркетингових ресурсів між різними платформами знижує залежність від окремих каналів комунікації та мінімізує ризики в разі технічних збоїв чи обмежень доступу. За даними дослідження Promodo у 2023 році, українські компанії, що використовували 5+ цифрових каналів комунікації, демонстрували на 37% вищу стійкість бізнес-показників порівняно з тими, хто покладався на 1-2 канали [1].

2. Впровадження гнучких бюджетних моделей – перехід від фіксованих маркетингових бюджетів до динамічних моделей розподілу коштів з можливістю оперативного перерозподілу ресурсів між каналами відповідно до змін ринкової ситуації. За дослідженнями IAB Ukraine (2023), компанії, що впровадили динамічні бюджетні моделі, змогли скоротити неефективні витрати на маркетинг на 23-30% та збільшити ROI цифрових кампаній на 15% [3].

3. Контент-стратегія з урахуванням контексту – розробка контенту, який враховує соціальний та емоційний контекст цільової аудиторії в умовах кризи. За даними дослідження Content Marketing Institute у 2024 році, 72% споживачів віддають перевагу брендам, які демонструють соціальну відповідальність та емпатію в кризових ситуаціях [7]. Українські бренди, що адаптували свій контент до реалій воєнного часу, але при цьому зберегли автентичність і корисність для аудиторії, фіксують значне зростання рівня довіри споживачів.

4. Інтеграція комунікацій з безпековими аспектами – включення інформації про безпеку взаємодії з брендом у всі комунікаційні матеріали підвищує довіру споживачів. Згідно з дослідженням Kantar, питання безпеки (кібербезпеки, фізичної безпеки взаємодії та транзакцій) вийшли на перше місце серед факторів, що впливають на вибір бренду для 68% українських споживачів [5].

5. Data-driven підхід з урахуванням змін в поведінкових тенденціях – переорієнтація аналітичних систем на відстеження нових патернів поведінки, характерних для кризового періоду. Дослідження McKinsey & Company за 2023 рік показує, що компанії, які інвестують у поглиблену аналітику даних споживачів та оперативно реагують на виявлені зміни, демонструють на 23% вищу стійкість бізнесу в критичних умовах [6].

Окремим важливим аспектом є використання соціальних мереж не лише як каналу просування, але й як інструменту забезпечення інформаційної безпеки бренду. В умовах інформаційної війни першочергово важливим стає своєчасне реагування на дезінформацію та формування власного стійкого інформаційного поля. За даними дослідження Центру протидії дезінформації, 42% українських компаній стикалися з цілеспрямованими інформаційними

атаками з початку повномасштабного вторгнення. При цьому компанії, які мали розроблені протоколи кризових комунікацій у соціальних мережах та постійно підтримували діалог зі своєю аудиторією, змогли мінімізувати репутаційні втрати в середньому на 65% порівняно з тими, хто не мав таких протоколів [2].

Успішні кейси адаптації стратегій інтернет-просування демонструють важливість інтеграції цифрової стійкості в загальну стратегію бізнесу. Дослідження консалтингових компаній останніх років схиляються до того, що більшість українських підприємств, які змогли забезпечити зростання в умовах воєнного стану, визначають цифрову стійкість як стратегічно важливий елемент своєї бізнес-моделі.

Цифрова стійкість у контексті просування бренду включає такі аспекти:

- Технічну стійкість (резервні канали комунікації, альтернативні хостинги).
- Операційну стійкість (розподілені команди, автоматизація процесів).
- Комунікаційну стійкість (кризові протоколи, підготовлені сценарії).
- Фінансову стійкість (гнучкі моделі монетизації цифрових активів).

Гнучка модифікація стратегій онлайн-просування бренду в умовах нестабільності виступає дієвим інструментом гарантування економічної безпеки та комплексної стійкості бізнесу. Ключовими елементами такої адаптації виступають диверсифікація цифрових каналів, впровадження гнучких бюджетних моделей, розробка контекстуально-відповідного контенту, інтеграція безпекових аспектів у комунікації та data-driven підхід до аналізу нових патернів споживчої поведінки.

Дослідження підтверджує, що компанії, які своєчасно трансформували свої стратегії інтернет-просування відповідно до нових реалій, не лише зберегли позиції на ринку, але й зміцнили довіру споживачів, що є критичним фактором довгострокової стійкості бренду. Інтеграція підходів цифрової стійкості в загальну стратегію бізнесу дозволяє перетворити виклики воєнного часу на можливості для розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства у контексті сучасних економічних змін.

Список використаних джерел

1. Ефективність цифрових каналів комунікації в кризових умовах: аналітичне дослідження. Promodo. Харків, 2023. URL: <https://www.promodo.ua/services/analytics>
2. Річний аналітичний огляд. Центр протидії дезінформації при РНБО України. Київ, 2025. 32 с. URL: https://www.rnbo.gov.ua/files/2024/NATIONAL_CYBER_SCC/20250109/Year%20in%20review_UKR_upd.pdf?fbclid=IwY2xjawI-fZRleHRuA2FlbQIxmAAABHcaZdkgcVlISJ0eGnBO78x5xRCDcoBwcJ1GKrT4SAVS5reEAtY5u8s sd4w_aem_0xN1oMO3-toIy6vpuA27mA.
3. Трансформація цифрового маркетингу в умовах кризи: тенденції та прогнози. IAB Ukraine. Київ, 2023. 112 с.
4. Українці витратили 182 млрд гривень на покупки в інтернеті у 2023 році. EVO. Business. URL: <https://evo.business/ukrainci-vitratili-182-mlrd-v-interneti-u-2023/>.
5. Фактори вибору бренду в умовах воєнного стану: дослідження споживчих переваг. Kantar. Київ, 2023. URL: <https://www.kantar.com/campaigns/brandz>.

6. *Business Resilience in Crisis: Data-driven Approaches to Adaptive Marketing*. McKinsey & Company. London, 2023. 87 p.
7. *Global content marketing research 2024: building trust in crisis*. Content marketing institute. 2024. 156 p.
8. *What Ukrainians buy and do online during the war*. Worldwide online and smartphone surveys. Gradus. URL: <https://gradus.app/en/open-reports/what-ukrainians-buy-and-do-online-during-war/>.

АВТОМАТИЗАЦІЯ КОНТАКТ-ЦЕНТРІВ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕБІЙНОГО КЛІЄНТСЬКОГО СЕРВІСУ

Б. С. Лисенко,
студент 1 курсу, освітній ступінь «магістр»,
ПВНЗ «Європейський університет»
Науковий керівник: А. А. Денисенко,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет»

Контактні центри відіграють ключову роль в управлінні взаєминами з клієнтами, адже забезпечують близько 70% усіх взаємодій між бізнесами та споживачами [1]. Водночас в умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, українські підприємства зіштовхуються з серйозними викликами щодо забезпечення безперервності своєї діяльності. Це, своєю чергою, негативно впливає на функціонування контактних центрів і, як результат, погіршує якість клієнтського сервісу.

Дослідження вказують, що рівень задоволеності клієнтів, який значною мірою формується через якість обслуговування в контакт-центрах, має пряму кореляцію з прибутковістю бізнесу [2]. Також, важливу роль в забезпеченні безперервності роботи підприємств під час воєнного стану відіграє автоматизація бізнес-процесів [3]. У цьому контексті доцільно розглянути застосування автоматизації саме в роботі контактних центрів. Це сприятиме не лише забезпеченню їх безперервного функціонування, а й покращенню якості клієнтського обслуговування в компанії загалом.

Теоретичні та практичні аспекти питань забезпечення безперервності роботи підприємств під час воєнного стану та кризових ситуацій розглядаються в працях зарубіжних і вітчизняних дослідників Ю. Воржакова, Н. Ситник, С. Пермінова, У. Ситайло, С. Опатська, В. Йохансен, А. В. Гордона та інших.

Під час управлінського планування, організації та контролю процесу автоматизації контакт-центрів із метою забезпечення безперервності клієнтського сервісу доцільно інтегрувати цей процес у загальну систему управління безперервністю бізнесу підприємства. Національним стандартом, якому варто слідувати в рамках цього процесу є ДСТУ EN ISO 22301:2021, який встановлює вимоги до системи управління безперервністю бізнесу [4].

В питаннях забезпечення безперебійності роботи бізнесу керівникам також варто враховувати наявність статусу суб'єкта критичної інфраструктури у підприємства. Відповідно до Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (№ 2163-VIII), такі підприємства повинні приділяти особливу увагу побудові систем управління кібербезпекою та безперервністю бізнесу через підвищений рівень ризиків, включаючи кібератаки та технологічні збої [5].

Сучасний контакт-центр визначається як скоординована система людей, процесів, технологій та стратегій, яка ефективно об'єднує ресурси компанії та численні канали комунікації для забезпечення взаємодії з клієнтами [6].

Ключовим елементом технологічної складової, який забезпечує ефективне управління контакт-центром, є його побудова на основі потужного програмного забезпечення, що дозволяє об'єднати різні канали комунікації (телефонію, онлайн-чати, електронну пошту), надає зручний інтерфейс для операторів та менеджерів, та забезпечує можливості для аналізу даних.

Саме в поглиблені автоматизації технологічної складової контактних центрів вбачається найбільша перспективність з точки зору забезпечення безперебійності роботи організацій. На сучасному етапі розвитку контакт-центрів, технологічні рішення на основі штучного інтелекту, зокрема технології машинного навчання, обробки природної мови та аналізу емоцій, вже активно впроваджуються багатьма компаніями з метою оптимізації процесів взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності обслуговування [7].

Окрім автоматизації процесів, вагомою управлінською перевагою використання можливостей штучного інтелекту в контакт-центрах є потенціал для суттєвого заощадження ресурсів. Так, за оцінками 2017 року, по всьому світу компанії витрачали близько 1,3 трильйона доларів щороку на обробку 265 мільярдів дзвінків до контакт-центрів. Таким чином, навіть часткова автоматизація взаємодій клієнтів з контакт-центрами, може призвести до значного зниження витрат, яке обраховуватиметься десятками мільярдів доларів на рік. [8].

Важливою складовою автоматизації контакт-центрів задля забезпечення безперебійності бізнесу є використання хмарних технологій для розміщення програмного забезпечення. Окрім забезпечення стійкості бізнесу в умовах нестабільності та криз, до основних переваг хмарного розміщення програмного забезпечення для контактних центрів можна віднести спрощення інтеграції з технологіями штучного інтелекту, гнучкість у масштабуванні ресурсів, доступність до даних у режимі реального часу та зниження витрат на IT-інфраструктуру. Крім того, хмарні рішення забезпечують можливість швидкого розгортання та оновлення програмного забезпечення та підвищення ефективності управління.

З огляду на ці переваги, в Україні спостерігається чітка тенденція до зростання попиту на хмарні технології після початку повномасштабного вторгнення росії: у 2020 році частка компаній, що використовували хмарні

рішення, становила 45%, тоді як у 2023 році — вже 65%. Серед великих підприємств цей показник зріс з 35% до 55% відповідно [9].

Проте, під час впровадження автоматизації в контактних центрах керівникам варто враховувати питання забезпечення інформаційної безпеки та захисту даних. Важливо перевіряти відповідність програмних продуктів та хмарних сховищ нормам Законодавства України, стандартам ISO/IEC 27001 та PCI-DSS. Крім того, українські компанії, які обробляють персональні дані громадян Європейського Союзу, зобов'язані дотримуватися вимог Регламенту GDPR [10].

Окрему увагу управлінцям і фахівцям з інформаційних технологій слід приділити ризикам, пов'язаним з використанням програмного забезпечення під час поглиблення автоматизації бізнес-процесів підприємства. Підприємствам усіх форм власності доцільно уникати програмних продуктів, що мають походження з держави-агресора, оскільки їх використання не лише сприяє фінансуванню економіки країни, яка веде агресивну війну проти України, але й становить безпосередню загрозу безпеці даних користувачів [11].

Отже, автоматизація контакт-центрів є ключовим чинником забезпечення безперервності клієнтського сервісу, особливо в умовах нестабільності, спричиненої повномасштабною війною. Запровадження сучасних технологічних рішень, зокрема інструментів штучного інтелекту та хмарних сервісів, дає змогу підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, оптимізувати витрати та зміцнити стійкість бізнесу до зовнішніх загроз. Водночас у процесі впровадження автоматизації задля підвищення безперебійності роботи контакт-центрів, керівникам і менеджерам слід враховувати вимоги законодавства, міжнародні та національні стандарти, а також орієнтуватися на кращі практики управління безперервністю бізнесу.

Список використаних джерел

1. Saberi, M., Hussain, O. K., Chang, E. *Past, present, and future of contact centers: A literature review* [Електронний ресурс]. – 2017. – С. 574. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/316573534_Past_present_and_future_of_contact_centers_a_literature_review, – Дата звернення: 09.04.2025.
2. Al-Msallam, S. *Measuring the impact of customer satisfaction on business profitability: an empirical study* [Електронний ресурс] / S. Al-Msallam. – 2015. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/335816169_Measuring_the_impact_of_customer_satisfaction_on_business_profitability_an_empirical_study, – Дата звернення: 09.04.2025.
3. Дмитренко В. В. Інформаційні технології в управлінні клієнтським досвідом у цифрову епоху / В. В. Дмитренко // Інноваційна економіка. – 2023. – № 5. – С. 26–31. – DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.26>
4. ДСТУ EN ISO 22301:2021 *Безпека та стабільність. Системи управління безперервністю бізнесу. Вимоги (ISO 22301:2019, IDT)*. – [Чинний від 2021-07-01]. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2021. – 36 с. – Режим доступу: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96909
5. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 р. № 2163-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2018. – № 5. – Ст. 31. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
6. Поляков, М., & Ткаченко, О. (2016). *Побудова ефективних моделей контакт-центрів*

- на основі сучасних інформаційних технологій. *CEUR Workshop Proceedings*, 1631, 227–236. Режим доступу: <https://ceur-ws.org/Vol-1631/227-236.pdf>, – Дата звернення: 09.04.2025.
7. Kirkpatrick, K. AI in Contact Centers // *Communications of the ACM*. – 2017. – Т. 60, №8. С. 18–19. – DOI: <https://doi.org/10.1145/3105442>
8. Shah, S., Ghomeshi, H., Vakaj, E., Cooper, E., Fouad, S. A review of natural language processing in contact centre automation // *Pattern Analysis and Applications*. – 2023. – Т. 26. – С. 823–846. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s10044-023-01182-8>.
9. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Хмарні технології в управлінні бізнес-процесами на сучасному підприємстві / С. В. Мерінова, Л. П. Половенко // *Економіка та прогнозування*. – 2022. – № 2. – С. 60–66. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/181/155>, – Дата звернення: 09.04.2025.
10. Головацький Н. Т. Правове регулювання захисту персональних даних: GDPR та законодавство США, Канади й України // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. – 2024. – Вип. 44 (1). – С. 36–41. – Режим доступу: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/11/44-1.pdf>, – Дата звернення: 09.04.2025.
11. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. *Using Russian software is the biggest threat to Ukrainian organizations of any ownership* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cip.gov.ua/ua/news/using-russian-software-is-the-biggest-threat-to-ukrainian-organizations-of-any-ownership>, – Дата звернення: 10.04.2025.

КІБЕРБЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗМІЦНЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Р. В. Майор,
аспірант 2-го курсу ПВНЗ «Європейський університет»

Військові дії на території України протягом трьох років вимагають від українського бізнесу посиленої уваги до зміцнення кібербезпеки. З початку 2025 року зросла значна кількість кібератак та їх складність. Згадаймо кібератаку на сайт Укрзалізниці.

Ми бачимо, що кібератаки спрямовуються як на державні установи, критичну інфраструктуру, так і на приватні підприємства. Ці атаки впливають на весь бізнес-сектор України, ускладнюють їх роботу та призводять до значних фінансових втрат, втрати даних, знищення ділової репутації тощо.

Початок повномасштабного вторгнення російської федерації підсилили та спровокували появу реальних ризиків і загроз у веденні підприємницької діяльності. Багато підприємців вимушено перекваліфікували свою сферу діяльності, змінили місцезнаходження або взагалі скоротили чи припинили свою діяльність унаслідок суттєвого пошкодження чи знищення засобів виробництва, порушення логістики, втрати ринків збуту та інших негативних наслідків бойових дій.

Слід зазначити, що складовим елементом економічної безпеки є фінансова безпека підприємства — це динамічна складова, яка змінюється під впливом факторів та загроз з боку внутрішнього та зовнішнього середовища.

Формування фінансової безпеки підприємства забезпечує його стабільну діяльність та створює умови для підвищення його економічного потенціалу.

У цьому випадку бізнес повинен мати добре організовану систему моніторингу, що дає можливість вчасно реагувати на потенційні загрози кібербезпеки, а, отже, вчасно приймати ефективні рішення щодо мінімізації ризиків. В першу чергу це мають бути спеціальні журнали, які б реєстрували всі події, загрози, що дає можливість вчасно аналізувати і виявляти відхилення, аномальні активності.

З точки зору рівня захисту від кібератак, то слід зауважити, що Україна їм активно протистоїть. Вона займає 24 місце із 160 країн у рейтингу національного індексу кібератак, що визначається щороку урядом Естонії.

Однак в умовах військової агресії Україна повинна постійно працювати над вдосконаленням системи захисту від кібератак, враховуючи існуючі слабкі місця. Серед основних загроз українському бізнесу можна виділити наступні:

1. Гібридна агресія зі сторони країни-агресора, зокрема це дестабілізація ключових інформаційних систем (блокування Інтернету, створення хаосу, дезорганізації тощо).

2. Кіберзлочинність-атаки на сайти та сервери з метою втручання у виборчі процеси, отримання фінансової вигоди, маніпуляція з даними, тощо.

3. Техніко-технологічна залежність від іноземних ІТ-виробників.

4. Вразливість ІТ-компаній, де працівники працюють віддалено, а, отже збільшуються ризики загроз каналів зв'язку.

5. Недостатній контроль зі сторони держаних органів, зокрема відсутність чіткої стратегії та моніторингу заходів з кібербезпеки тощо.

6. Недостатня підготовка кадрів у сфері кібербезпеки.

За період ведення військових дій на території України найбільше фінансових втрат від кібератак понесли державні установи, банки та фінансові організації, інтернет-магазини, ІТ-компанії, виробничі підприємства, стартапи.

Отже, кожна українська бізнесова компанія повинна бути готова до кібератак та заздалегідь оцінити свою вразливість. Комплексний підхід щодо оцінки стану захисту від кібератак включає технічні, організаційні та юридичні заходи. Важливу роль у побудові системи захисту відіграє український ІТ-бізнес. Вітчизняний ІТ-бізнес та волонтери об'єднали всіх ІТ-спеціалістів, працюючи над відбиттям кібератак на об'єкти критичної інфраструктури, нейтралізацією російських чат-ботів та хакерів, а також допомагаючи іншим бізнесам адаптуватися до умов, що кардинально змінилися. Наприклад, Gigacloud безкоштовно евакуював дата-центр Prozorro з Києва до Львова, незважаючи на обстріли [2].

Ми узагальнили основні види кіберзагроз, які наносять найбільше втрат українському бізнесу та зробили наступні висновки.

Доступними стратегіями для вирішення проблем, які пов'язані з кіберзагрозами можуть бути:

1. Покращення координації між секторами бізнесу та державними структурами.
2. Підтримка наукових досліджень у сфері кібербезпеки та розробка систем на основі AI для виявлення і реагування на кіберзагрози.
3. Посилення контролю та підготовки, розробляючи програмні навчання та регулярним аудитом безпеки.
4. Підтримка віддаленої роботи, оскільки особливо в сучасних умовах це є вимушеною необхідністю, забезпечення захищеного доступу з використанням VPN та інших засобів захисту для віддаленої роботи з метою підвищення безпеки локальних мереж.

Станом на сьогодні основними видами кібератак є: фішинг, зловмисне програмне забезпечення, програмні вимагачі, внутрішні загрози, компрометація корпоративної електронної пошти, ненавмисне розголошення, атаки нульового дня, розвідка сховища, витік даних, соціальна інженерія.

Таким чином, враховуючи вищезазначені аспекти, бізнес повинен підвищити свою готовність до кіберзагроз в умовах воєнних дій, що забезпечить їх стабільну роботу та захист від потенційних атак.

Список використаних джерел

1. Кібербезпека бізнесу в умовах нестабільності. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2022/cybersecurity-uncertainty-state.html>
2. Кібербезпека бізнесу під час війни. URL: <https://mklegalservice.com/tpost/k123zz39h1-kberbezpeka-bznesu-pd-chas-vini>
3. Кузьменко О., Маклюк О., & Чернишова О. Кібербезпека бізнесу під час війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.3278/2/2524-0072/2022-44-21>
4. ТОП 10 загроз кібербезпеці бізнесу у 2023 році. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/informationmaterials/2023/top-10-cybersecurity-threats-to-businesses-in-2023>

РОЛЬ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗМІЦНЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

М. С. Маленівський

Здобувач першого рівня вищої освіти, студент четвертого курсу

Київського національного економічного університету ім. Вадима

Гетьмана

Науковий керівник: О. В. Бучинська,

к.е.н., доцент кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка Київського

національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

Сучасний етап трансформації економічних відносин, зокрема в умовах воєнного стану, супроводжується зростанням ролі цифрових технологій у забезпеченні функціональної стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У таких умовах цифрові маркетингові інструменти перестають бути лише засобом просування товарів і послуг, натомість

трансформуються у стратегічний ресурс економічної безпеки підприємства. Це зумовлює необхідність переосмислення функцій маркетингу та перегляду ролі цифрових технологій у системі антикризового менеджменту [1], [2].

Під економічною безпекою підприємства у науковій літературі розуміється здатність господарюючого суб'єкта забезпечувати безперервність та ефективність власної діяльності, протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, зберігати та примножувати конкурентні переваги в умовах нестабільного середовища. У воєнний період така здатність напряду залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, його гнучкості, здатності до адаптації, інноваційності та швидкості прийняття управлінських рішень [2].

Конкурентоспроможність підприємства у цифрову епоху дедалі тісніше пов'язується з його організаційною гнучкістю — здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, поведінки споживачів та зовнішніх викликів. Цифрові маркетингові системи створюють умови для такої гнучкості, забезпечуючи можливість оперативного коригування продуктової лінійки, каналів комунікації, рівнів цінової політики та персоналізованих пропозицій. У воєнних умовах така адаптивність визначає не лише рівень прибутковості, а й життєздатність підприємства в цілому [1], [2].

У науковому дискурсі цифровізація розглядається не лише як технологічне оновлення, а як нова парадигма ведення бізнесу. Конкурентоспроможність підприємства у цифровому просторі визначається здатністю генерувати та підтримувати унікальні переваги, орієнтовані на інноваційність, гнучкість, клієнтоорієнтованість та швидкість реагування [3]. Таким чином, цифрові ресурси відіграють не менш важливу роль, ніж фінансові або людські, у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Маркетинг у таких умовах трансформується із функціонального інструменту в інтегровану систему аналітики, прогнозування, управління ризиками та підтримки клієнтської бази. Кузьмін О.О. зазначає, що можливість підприємства ефективно вести конкурентну діяльність, тісно пов'язана із ефективністю управління маркетинговими ресурсами, а в умовах цифрової економіки — із здатністю оперувати інформацією та цифровими каналами комунікації [4].

До ключових напрямів цифрового маркетингу, що сприяють зниженню вразливості бізнесу до зовнішніх загроз, належать:

- використання CRM-систем для автоматизації взаємодії з клієнтами та збереження історії комунікацій;
- таргетована реклама та SEO-оптимізація, що забезпечують стабільний потік лідів навіть за обмеженого рекламного бюджету;
- контент-маркетинг та персоналізовані повідомлення, які формують емоційний зв'язок із аудиторією;
- впровадження платформ аналітики (Google Analytics, Power BI), що дозволяють оперативно коригувати стратегії за умов високої турбулентності [1], [4].

Значну роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє також оцінка якості надання послуг через цифрові інструменти зворотного зв'язку: Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSAT), Customer Effort Score (CES), метод SERVQUAL тощо. Ці інструменти дозволяють виявляти слабкі місця у системі сервісу, знижувати ризики втрати лояльних клієнтів і підвищувати рівень задоволеності споживачів, що є фундаментом для збереження позицій підприємства на ринку [4].

Однією з ключових переваг цифровізації маркетингових процесів є можливість автоматизації операційної діяльності, що забезпечує суттєве скорочення часових і фінансових витрат при збереженні або навіть підвищенні якості виконання бізнес-функцій. Наприклад, впровадження систем автоматизованого e-mail-маркетингу, сценаріїв повторної взаємодії з клієнтами (retargeting, remarketing), генерації звітів у CRM дає змогу підприємствам адаптувати комунікаційні стратегії до конкретних сегментів аудиторії без залучення додаткового персоналу. Це особливо актуально в умовах обмежених ресурсів, характерних для періоду воєнного стану [1], [5].

Варто відзначити, що в умовах жорсткої конкуренції підприємства, які системно впроваджують цифрові інновації, мають більше шансів не лише вижити, але й посилити свої конкурентні позиції. Саме тому цифрові маркетингові інструменти розглядаються як джерело не лише короткострокової вигоди, а й як важливий елемент довгострокової економічної стійкості підприємства [3].

Цифрові інструменти відкривають широкі можливості для збору, обробки та аналізу детальної статистичної інформації про всі ключові аспекти діяльності підприємства – від маркетингових кампаній і поведінки споживачів до ефективності персоналу й фінансових показників. Завдяки інтеграції CRM-систем, аналітичних панелей (BI-платформ), онлайн-опитувань та систем моніторингу взаємодії зі споживачами, керівництво отримує доступ до багатовимірної, актуальної та структурованої інформації в режимі реального часу. Це дозволяє оперативно виявляти «вузькі місця», прогнозувати тенденції, коригувати стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення [4].

Цифрова трансформація повинна розглядатися не лише як засіб модернізації окремих бізнес-процесів, але й як невід'ємний елемент системи антикризового управління. У період військових дій підприємства змушені діяти в умовах дефіциту часу, інформації та ресурсів, що вимагає гнучкої архітектури бізнес-моделі. Впровадження цифрових маркетингових інструментів у поєднанні з адаптивним управлінням дозволяє швидко перебудовувати канали продажу, змінювати пріоритети взаємодії зі споживачем, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити оперативну реакцію на зміну попиту.

Список використаних джерел:

1. Кузьмін, О.Є. (2021). Конкурентоспроможність підприємства як складова ефективності управління. *Економіка та підприємництво*, 25, 25–30.
2. Бойко, В., Зарічний, М. (2023). Інструменти підвищення конкурентоспроможності

підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (54).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>

3. Портер М. (2020). *Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів*. Київ: Наш Формат.

4. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.

5. Kalai, E., Kamien, M., Rubinovitch, M. (1992). *Optimal service speeds in a competitive environment. Management Science*, 38(8), 1154–1163.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Є. А. Негода,

**аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ “Європейський університет”**

В умовах воєнного стану в Україні питання створення економічної безпеки є надзвичайно актуальним. Критичні виклики, спричинені військовою агресією, вимагають пошуку ефективних інструментів підтримки стабільного функціонування бізнесу. У цьому контексті цифровізація бізнесу постає як потенційно вагомий чинник створення економічної безпеки. Дослідження ролі та впливу впровадження цифрових технологій на адаптацію бізнесу в умовах воєнного стану є особливо важливим. Зважаючи на дестабілізацію економічних процесів, порушення традиційних бізнес-процесів та необхідність швидкої адаптації до мінливих умов, цифровізація може забезпечити необхідну гнучкість, стійкість та оперативної діяльності підприємств. Це, своєю чергою, сприятиме збереженню конкурентоздатності підприємств, мінімізації ризиків та підтримці загальної економічної стабільності країни під час воєнного стану та у процесі її подальшого відновлення. Отже, наукове осмислення цифровізації бізнесу як чинника забезпечення економічної безпеки під час воєнного стану є вкрай актуальним.

Однією з найбільших проблем є недостатня гнучкість організаційних структур, що обмежує можливість швидко реагувати на зміни в умовах нестабільності. З огляду на це необхідно запровадити зміни в управлінській структурі підприємств, що дадуть змогу оперативно ухвалювати рішення та адаптувати бізнес - процеси до нових умов. Це передбачає делегування повноважень, децентралізацію управління та підвищення автономії для регіональних підрозділів, що сприятиме більш ефективному реагуванню на зміни [1].

На думку Насад Н. та Терещук С. основні ризики для підприємств під час воєнного стану включають:

1. Фінансові ризики: нестабільність грошового обігу, обмежений доступ до фінансування, коливання валютних курсів.

2. Логістичні ризики: порушення транспортних маршрутів, блокада регіонів, зростання витрат на доставлення товарів.

3. Ризики безпеки: загроза руйнування виробничих потужностей, офісних приміщень та складів.

4. Кадрові ризики: масова міграція працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів.

5. Маркетингові ризики: зміни в попиті, зменшення платоспроможності споживачів.

Антикризове управління ризиками в умовах війни потребує застосування комплексних методів, які дозволяють швидко адаптуватися до змінного середовища та зберегти бізнес-активність [2].

В умовах воєнного стану антикризове управління ризиками набуває особливого значення, вимагаючи застосування комплексу взаємопов'язаних методів для забезпечення швидкої адаптації та підтримки безперервності бізнес-процесів. Основними категоріями таких методів є стратегічні, оперативні, фінансові, соціально-психологічні та інноваційно-технологічні. У цьому контексті, інноваційно-технологічні методи, зокрема цифровізація бізнесу через впровадження хмарних технологій та автоматизованих систем управління, відіграють ключову роль. Цифровізація значно сприяє оптимізації управління фінансами, покращує комунікацію з персоналом та партнерами, а також підвищує ефективність процесів моніторингу та реагування на кризові ситуації. Не менш важливим є посилення заходів кіберзахисту для забезпечення безпеки даних та інформаційних систем підприємства. Застосування комплексного підходу до антикризового управління, де цифровізація виступає каталізатором та єднальним фактором, дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики воєнного часу, знижувати ризики та зберігати конкурентні позиції на ринку.

Розвиток цифрових технологій та їх імплементація у виробничий та бізнес-процес призводить до зростання продуктивності праці, автоматизації рутинних задач та оптимізації виробничих процесів. Це зумовлює прискорення технологічного розвитку економіки, розширення технологічної інфраструктури та є важливим чинником повоєнної відбудови в умовах наявних обмежених людських ресурсів [3, с. 121].

Новітні методи керування фінансово-економічною безпекою на основі цифрових технологій надають змогу дієво відповідати на актуальні загрози сучасного бізнес-середовища. Застосування прогресивних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та цифрові платформи, відкриває перспективи для ефективного відстеження, прогнозування та усунення потенційних небезпек. Формування гнучких стратегій, які враховують галузеві особливості та поточні виклики, зокрема ті, що виникають в умовах воєнного стану, сприяє зростанню стабільності підприємств та посиленню їхніх конкурентних позицій [4, с. 36].

Отже, для підвищення стійкості підприємств в умовах воєнного стану критично важливим є впровадження системи оперативного моніторингу ризиків, що передбачає безперервний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів. Ключовою умовою ефективності цієї системи є цифровізація відповідних процесів, що дозволяє оперативно відстежувати ключові індикатори та прогнозувати потенційні загрози. На основі даних моніторингу необхідно

розробити та імплементувати механізми швидкого реагування, які завдяки цифровим інструментам можуть бути активовані та скоординовані в найкоротші терміни, мінімізуючи негативні наслідки.

Важливим аспектом є залучення експертів для консультацій з питань управління ризиками та налагодження партнерських відносин з іншими бізнесами для обміну досвідом та ресурсами. Цифрові платформи та комунікаційні технології можуть значно полегшити та прискорити цей процес, забезпечуючи оперативний доступ до експертної думки та налагодження ефективної взаємодії між підприємствами.

Таким чином, антикризове управління ризиками, яке в умовах воєнного стану набуває особливої гостроти, в поєднанні з активним впровадженням процесів цифровізації, є не просто важливим інструментом, а фундаментальною основою забезпечення стабільності функціонування підприємств під час війни. В умовах постійних змін та непередбачуваних загроз, оперативне застосування цифрових технологій для всебічного моніторингу ризиків різного характеру – від логістичних до кібернетичних – стає критично необхідним. Це дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, але й прогнозувати їхній можливий вплив на діяльність підприємства.

На додаток, цифрові технології забезпечують можливість швидкого реагування на виявлені ризики та кризові ситуації. Автоматизовані системи сповіщень, цифрові платформи для координації дій та віддалений доступ до критично важливих ресурсів дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до швидкозмінних кризових умов, мінімізуючи втрати та забезпечуючи безперервність ключових бізнес-процесів. Така гнучкість та оперативність є запорукою здатності зберігати конкурентоспроможність на ринку, що зазнає значних трансформацій під впливом воєнних дій.

Список використаних джерел

1. *Артемчук, М. Д.* (2025). Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. Академічні візії, (40) URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687>
2. *Насад, Н., Терещук, С.* (2025). Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. Український економічний часопис, (8), 68–70. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>
3. *Новікова, О., Азьмук, Н.* (2025). Цифровий потенціал робочої сили як ключовий фактор повоєнного відновлення промисловості України. Цифрова економіка та економічна безпека, (1 (16)), 115-123. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.16-18>
4. *Червяков О.І.* (2025). Напрямки забезпечення економічної безпеки як складової національної безпеки України в умовах воєнного стану. Форум права, 2025. 81(1). 31–36. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13923170>

ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З. В. Павицький,
студент групи 155

Н. В. Овсієнко,
к.е.н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Воєнний стан в Україні кардинально змінив умови функціонування бізнесу та актуалізував питання забезпечення економічної безпеки підприємств. Аналіз практики функціонування українських компаній у цей період свідчить про недостатню ефективність традиційних механізмів управління в умовах підвищеної невизначеності та нових типів ризиків. Метою дослідження є аналіз ефективності інструментів фінансово-інвестиційного менеджменту для забезпечення економічної безпеки підприємств в особливих умовах.

Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану може розглядатись як інтегрована характеристика, що відображає здатність підприємства підтримувати фінансову стійкість, операційну безперервність та інвестиційну активність в умовах комплексних загроз воєнного часу [2]. Таке розуміння акцентує увагу на динамічному характері економічної безпеки та необхідності забезпечення не лише захисту активів, але й здатності до розвитку в кризових умовах.

Спостереження за діяльністю підприємств різних галузей (машинобудування, ІТ, аграрний сектор, рітейл) у період 2022-2024 років дозволяють ідентифікувати три ключові групи специфічних ризиків, що потребують ефективних підходів до управління:

1. Ризики переривання бізнес-процесів унаслідок фізичного пошкодження інфраструктури, блекаутів, логістичних обмежень та кібератак;
2. Ризики ліквідності та платоспроможності, пов'язані з непередбачуваністю грошових потоків, обмеженнями валютного ринку та інфляційними процесами;
3. Кадрові ризики, зумовлені міграцією персоналу, мобілізацією та психологічними факторами впливу війни.

Аналіз практики функціонування українських підприємств в умовах воєнного стану дозволяє виділити найбільш ефективні інструменти фінансово-інвестиційного менеджменту для забезпечення економічної безпеки [4]:

1. Система динамічного фінансового планування, що передбачає формування короткострокових (1-2 місяці) та середньострокових (3-6 місяців) фінансових планів з механізмом оперативного коригування відповідно до зміни зовнішніх умов. Практика показує, що підприємства, які впровадили

подібні системи, демонструють кращу адаптивність до мінливих умов зовнішнього середовища.

2. Багаторівнева система фінансових резервів, що включає:

- Оперативний резерв ліквідності (10-15% від середньомісячних операційних витрат);
- Стратегічний резерв (25-30% від квартальних операційних витрат);
- Резерв відновлення (цільові фонди для відновлення пошкоджених активів).

3. Диверсифікація джерел фінансування, що передбачає формування збалансованого портфеля фінансових ресурсів з різними характеристиками доступності, вартості та ризику. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни фінансового ринку та забезпечувати доступ до фінансових ресурсів навіть в умовах значних ринкових обмежень [5].

4. Адаптивне інвестиційне планування, що базується на формуванні інвестиційного портфеля з диференційованими часовими горизонтами та можливістю швидкого перерозподілу ресурсів між проектами різного ступеня пріоритетності. При цьому особливого значення набувають модифіковані критерії оцінки інвестиційних проєктів, що враховують не лише фінансову ефективність, але й вплив на рівень економічної безпеки підприємства.

Дослідження досвіду українських підприємств різних галузей у період 2022-2024 років свідчить про наступні результати застосування зазначених інструментів:

1. Впровадження системи динамічного фінансового планування дозволяє підвищити точність прогнозування грошових потоків на 23-27% та скоротити час реакції на критичні зміни зовнішнього середовища з 7-10 днів до 2-3 днів.

2. Використання багаторівневої системи фінансових резервів забезпечує безперервність операційної діяльності навіть в умовах значних зовнішніх шоків. Зокрема, підприємства з ефективними системами фінансових резервів демонструють скорочення періоду відновлення операційної діяльності після критичних інцидентів (блекаутів, логістичних розривів) на 35-40%.

3. Диверсифікація джерел фінансування дозволяє знизити середньозважену вартість капіталу на 1,5-2,3 процентних пункти при одночасному підвищенні фінансової стійкості підприємств.

4. Застосування методик адаптивного інвестиційного планування сприяє оптимізації інвестиційних портфелів підприємств та дозволяє ефективно перерозподіляти ресурси на користь проєктів, що забезпечують швидке відновлення та модернізацію критичної інфраструктури.

Інтегральним показником ефективності застосування зазначених інструментів є підвищення рівня економічної безпеки підприємств, що може вимірюватися за допомогою комплексного індексу економічної безпеки. Аналіз показує, що середнє значення такого індексу для підприємств, що активно впроваджують сучасні інструменти фінансово-інвестиційного

менеджменту, на 18-22% вище порівняно з підприємствами, що використовують традиційні підходи.

Особливе значення в умовах воєнного стану набуває цифровізація систем фінансово-інвестиційного менеджменту [3]. Сучасні цифрові платформи управління економічною безпекою підприємства можуть включати наступні функціональні модулі:

1. Модуль моніторингу та аналізу зовнішніх загроз, що забезпечує автоматизований збір та обробку даних про стан зовнішнього середовища;
2. Модуль фінансового моделювання та стрес-тестування, що дозволяє оцінювати фінансову стійкість підприємства при різних сценаріях розвитку подій;
3. Модуль управління інвестиційним портфелем з функціями оптимізації та перебалансування;
4. Модуль управління фінансовими ризиками з інструментами хеджування та диверсифікації.

Аналіз практики впровадження таких цифрових платформ на українських підприємствах показує їх високу ефективність, особливо в контексті оперативності прийняття управлінських рішень та якості фінансового моніторингу.

Таким чином, ефективне використання інструментів фінансово-інвестиційного менеджменту є ключовим фактором забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану [1]. Перспективними напрямками розвитку цього інструментарію є:

1. Адаптація інструментів фінансово-інвестиційного менеджменту до специфіки різних галузей економіки;
2. Інтеграція механізмів забезпечення економічної безпеки з ESG-стратегіями підприємств;
3. Розвиток міждисциплінарного підходу до управління економічною безпекою на основі інтеграції фінансових, операційних та кібернетичних аспектів безпеки.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О.В., Мізюк С.Г. Особливості формування економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності. Бізнес Інформ. 2022. №4. С. 20-25.
2. Васильців Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення. Львів: Ліга-Прес, 2021. 386 с.
3. Живко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2022. №1(59). С. 37-42.
4. Козаченко Г.В. Оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз основних підходів. Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення. 2023. С. 238-251.
5. Шемаєва Л.Г. Оцінка рівня фінансової безпеки сектору державних фінансів України. Фінанси України. 2022. №4. С. 98-109.

ЛОГІСТИЧНІ КЛАСТЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

К. В. Петлін,
аспірант, спеціальність 051 «Економіка»,
ПВНЗ «Європейський університет, м. Київ
Науковий керівник:
О. В. Майор,
к.е.н, доцент, кафедри економіки та підприємництва
Львівської філії ПВНЗ «Європейський університет», м. Львів

Логістичні кластери є важливим інструментом для розвитку транспортно-логістичної системи, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності, зниженню витрат і покращенню координації між учасниками логістичних процесів.

Теоретичні основи формування транспортно-логістичних кластерів є предметом наукових досліджень таких вітчизняних дослідників як Демченко В. [1], Маселко Т. [3], Співаковського С. [4], Токмакової І. [5] та інших.

Логістичний кластер – це географічно сконцентрована група взаємопов'язаних компаній, які працюють у сфері транспорту, логістики, складування та супутніх послуг.

Учасники кластеру співпрацюють для досягнення спільних цілей, таких як оптимізація логістичних процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Створення та функціонування логістичних кластерів має ряд переваг, а саме:

1. Економія масштабів у транспортно-логістичній системі є важливим інструментом, який дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність завдяки збільшенню обсягів діяльності. Цього можна досягнути за рахунок:

- оптимізації витрат. У великих транспортно-логістичних системах витрати на одиницю перевезення знижуються завдяки спільному використанню інфраструктури, таких як склади, порти та транспортні вузли. Масштабні операції дозволяють розподілити постійні витрати, наприклад, на управління чи технічне обслуговування, на більший обсяг перевезень.

- інтеграції технологій. Використання автоматизованих систем управління логістикою, таких як GPS-трекери, платформи для оптимізації маршрутів та системи моніторингу вантажів, дозволяє знизити витрати на координацію та контроль. Інноваційні рішення, як-от автоматизовані склади, сприяють підвищенню продуктивності та зменшенню витрат на персонал.

Таким чином, логістичні кластери об'єднують компанії, які співпрацюють для досягнення спільних цілей, основними з яких є оптимізація маршрутів, зниження витрат на транспортування та підвищення якості послуг, а спільне використання ресурсів в межах кластеру (транспортних засобів чи складів) дозволяє досягти значної економії масштабів.

2. Інновації в транспортно-логістичних кластерах є ключовим фактором їхнього розвитку та підвищення ефективності.

Приклади впровадження інновацій в роботу транспортно-логістичних кластерів:

- Цифровізація логістики. Використання автоматизованих систем управління складом (WMS) для оптимізації зберігання та обробки вантажів. Впровадження платформ для відстеження вантажів у реальному часі, що забезпечує прозорість і точність доставки.

- Інтеграція штучного інтелекту. Використання AI для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і управління запасами. Автоматизація процесів, таких як сортування вантажів або планування перевезень.

- Екологічні інновації. Перехід на використання електричних транспортних засобів для зменшення викидів CO₂. Впровадження систем повторного використання пакувальних матеріалів та зменшення відходів.

- Розвиток мультимодальних перевезень. Інтеграція різних видів транспорту (залізничного, автомобільного, морського) для зниження витрат і підвищення ефективності. Створення мультимодальних логістичних центрів, які забезпечують швидке перемикання між видами транспорту.

- Освітні ініціативи. Організація навчальних програм для працівників кластерів з метою підвищення їхньої кваліфікації. Співпраця з університетами для розробки інноваційних рішень у сфері логістики.

- Використання Big Data дає можливість аналізувати великі обсяги даних для прогнозування ринкових тенденцій і оптимізації логістичних процесів, а також виявляти вузькі місця у ланцюгах постачання та розробляти заходи щодо їх усунення.

3. Покращення логістики сприяє оптимізації маршрутів, зменшує час доставки та підвищенню якості послуг.

Передумовами створення кластерів є: наявність розвиненої інфраструктури, підтримка з боку держави та місцевої влади, географічне розташування, яке забезпечує доступ до ключових транспортних вузлів.

В багатьох країнах світу є успішний досвід функціонування транспортно-логістичних кластерів, зокрема:

- Логістичний кластер Роттердама (Нідерланди), який розташований навколо одного з найбільших портів світу, цей кластер об'єднує транспортні компанії, склади, митні служби та інноваційні центри. Він є ключовим вузлом для перевезення товарів у Європі.

- Логістичний кластер Франкфурта (Німеччина). Завдяки міжнародному аеропорту Франкфурта, цей кластер спеціалізується на авіаперевезеннях, складуванні та швидкій доставці. Він також включає численні компанії, що займаються IT-рішеннями для логістики.

- Кластер у Словенії, який був створений у 2003 році і розташований у регіонах, які мають стратегічне значення для міжнародних перевезень, зокрема поблизу головного морського порту країни – Копера. Цей кластер об'єднує компанії, які займаються експедицією, портовими послугами та

освітніми програмами. Він спрямований на інтеграцію транспортних і логістичних послуг для підвищення конкурентоспроможності.

- Логістичний кластер Сінгапуру завдяки стратегічному розташуванню є одним із провідних логістичних центрів Азії. Кластер включає морські порти, авіап перевезення, склади та інноваційні логістичні рішення.

- Транспортно-логістичні кластери в Польщі розташовані в стратегічно важливих регіонах, таких як Гданський порт, який є ключовим для морських перевезень, а також у прикордонних районах, що межують із Німеччиною. Ці місця забезпечують ефективну інтеграцію мультимодальних перевезень, включаючи залізничний, автомобільний і морський транспорт.

Україна має значний потенціал для розвитку транспортно-логістичних кластерів. До початку повномасштабного вторгнення в Україні функціонувало близько 50 кластерів у різних регіонах країни та галузях, серед основних транспортних кластерів варто виділити наступні [2, с. 57]:

- Закарпатська область: транспортно-логістичний кластер;
- Львівська область: Львівський кластер ІТ та бізнес-послуг;
- Одеська область: кластер «Одеса»;
- Тернопільська область: інноваційно-інвестиційний кластер;

Херсонська область: транспортно-логістичний кластер «Південні ворота України».

Очевидним є той факт, що функціонування транспортно-логістичних кластерів України в умовах війни стикається з численними викликами, які впливають на їхню ефективність та здатність забезпечувати логістичні процеси. Найбільш вагомими серед них є: руйнування інфраструктури, обмежений доступ до територій, залежність від міжнародної допомоги на відновлення інфраструктури, економічні виклики, недостатня інтеграція між учасниками кластерів для вирішення кризових ситуацій, відсутність ефективних цифрових платформ для управління логістикою в умовах війни тощо.

Таким чином, розвиток логістичних кластерів може стати важливим кроком для інтеграції України у міжнародні транспортні мережі, а впровадження кластерного підходу сприятиме залученню інвестицій та підвищенню ефективності транспортно-логістичної системи.

Список використаних джерел

1. Демченко В.В. Особливості формування транскордонних кластерів. Регіональна економіка. 2010. № 3. С. 179–186.
2. Дунська А.Р., Хомич О.В. Транспортно-логістичні кластери як напрямок розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. №4. С. 55-59.
3. Маселко Т.Є., Шевченко С.Г. Проблеми управління транспортно-логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції. Науковий вісник. 2007. Вип. 17.2. С. 301–305.
4. Співаковський С. Позиції України на міжнародному ринку транспортно-експедиційних послуг. Економіка України. 2009. № 1. С. 75–78.
5. Токмакова І. В. Перспективи розвитку транспортно-логістичного бізнесу в Україні. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2011. № 34. С. 228–230.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

О. М. Сірук,
аспірант, ПВНЗ «Європейський університет»
Науковий керівник: С. В. Бреус,
д.е.н., професор,
ПВНЗ «Європейський університет»

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні значно ускладнилися через військові дії, що зумовило необхідність пошуку нових механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств. Одним із ключових чинників, що сприяють стійкості бізнесу, є цифровізація. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління, зменшити ризики та забезпечити безперервність господарських процесів навіть в умовах кризових ситуацій. Крім того, цифровізація сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та оптимізації логістичних процесів.

Значення цифровізації у забезпеченні економічної безпеки бізнесу. Цифровізація дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у середовищі, зменшувати залежність від фізичних ресурсів та розширювати доступ до ринків. В умовах воєнного стану це має особливе значення, оскільки фізичні точки продажу можуть бути зруйновані або тимчасово недоступні. Впровадження електронної комерції, мобільних додатків та онлайн-платежів сприяє забезпеченню безперервності бізнес-процесів. Також важливим є створення цифрових платформ для забезпечення комунікації між підприємствами, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції.

Серед найважливіших цифрових технологій, що підвищують економічну безпеку підприємств торгівлі, можна виокремити основні цифрові інструменти для підприємств торгівлі.

Електронна комерція та маркетплейси – забезпечують безперервність продажів незалежно від фізичного розташування бізнесу. Електронна комерція являє собою економічну галузь, де торгові та фінансові транзакції, а також бізнес-процеси здійснюються за допомогою комп'ютерних мереж. Перевагами електронної комерції для організацій (суб'єктів господарювання у сфері торгівлі) – скорочення витрат, низька вартість розповсюдження цифрових продуктів, швидкий вихід товару на ринок, персоналізація, покращення ланцюгів поставок, глобальний масштаб. Маркетплейс – фактично це торговий центр в Інтернет. Головний фактор, за яким ідентифікують маркетплейс, – це безліч вендорів (компаній-постачальників товарів або послуг, що виробляють і реалізують продукцію) на одному сайті [3]. Наприклад, український маркетплейс Rozetka та міжнародні платформи,

такі як Amazon і eBay, дозволяють підприємствам продовжувати реалізацію продукції навіть за умов воєнного стану.

Хмарні технології – дозволяють зберігати дані та забезпечують віддалене управління бізнес-процесами. Хмарні технології (cloud computing)? Якщо говорити простими словами, то це надання комп'ютерних ресурсів та послуг через мережу. Сьогодні буквально будь-який бізнес може використовувати надпотужні обчислювальні ресурси та користуватись готовими IT-сервісами під різноманітні завдання, не витрачаючи купу грошей на власне обладнання та програмне забезпечення [4]. Наприклад, використання Google Drive або Amazon Web Services допомагає компаніям безпечно зберігати дані та мати доступ до них з будь-якої точки світу.

Блокчейн та фінансові технології – підвищують прозорість фінансових операцій та захищають від шахрайства. Блокчейн — це децентралізована цифрова база даних, що функціонує як ланцюжок блоків, де кожен блок містить інформацію, захищену криптографією. Інформація є важливою частиною будь-якого бізнесу і тому має бути доставлена швидко та в повному обсязі. Блокчейн оптимально підходить для цього завдання — в базі даних можуть зберігатися платежі та рахунки, замовлення, інформація про виробництво, патенти, інтелектуальну власність та бренд [1]. Наприклад, використання криптовалют та блокчейн-рішень, таких як Binance або Stellar, допомагає зменшити ризики фінансових махінацій.

Автоматизація та штучний інтелект (ШІ) – сприяють підвищенню продуктивності та скороченню витрат на персонал. Варто зазначити, що на сьогодні 35% світових компаній використовують штучний інтелект у своїй діяльності. Серед усіх країн Китай має найвищий рівень впровадження ШІ у бізнес-процеси (близько 58% компаній). Наступною країною за поширенням штучного інтелекту є Індія, де 57% компаній використовують ШІ, за ними в рейтингу йде Канада, там 48% компаній використовують штучний інтелект. Один із найнижчих показників впровадження ШІ мають Сполучені Штати Америки, в країні лише 25% компаній використовують штучний інтелект [2]. Наприклад, чат-боти на основі штучного інтелекту, такі як OpenAI GPT, допомагають автоматизувати обслуговування клієнтів.

Системи кібербезпеки – захищають дані та фінансові операції від кібератак, що особливо важливо в умовах військових загроз. Кібербезпека для бізнесу — це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на захист інформаційних систем, мереж, даних та активів компанії від кібератак, несанкціонованого доступу, крадіжок, порушень даних та інших загроз у цифровому просторі. Ці захисні процеси охоплюють використання низки спеціалізованого програмного забезпечення, методів шифрування, процедур резервного копіювання, політик доступу та навчання співробітників для забезпечення безпеки організації [6]. Наприклад, використання антивірусного програмного забезпечення, такого як Kaspersky або Norton, допомагає запобігти кібератакам.

Цифрові CRM-системи – допомагають ефективно керувати відносинами

з клієнтами, персоналізувати послуги та підвищувати лояльність покупців. CRM-система для бізнесу — це програмне забезпечення для обліку угод та контролю взаємодій з клієнтами. Допомогає збирати статистику з продажів, дій покупців та співробітників, а також аналізувати дані. Показує результати поетапно у вигляді воронки продажів та на дашбордах [5]. Наприклад, Salesforce та HubSpot CRM дозволяють оптимізувати роботу з клієнтами та автоматизувати продажі.

Цифровізація бізнесу впливає також на адаптивність підприємств у кризових умовах. Цифрові технології дають змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі. Наприклад, автоматизовані системи управління запасами допомагають уникнути дефіциту товарів, а аналітичні платформи дозволяють прогнозувати попит і швидко коригувати бізнес-стратегію. Крім того, впровадження цифрових рішень забезпечує гнучкість у виборі постачальників і логістичних партнерів. Важливим аспектом є також навчання персоналу роботі з новими цифровими інструментами, що сприяє підвищенню ефективності використання технологій.

Попри численні переваги цифровізації, підприємства стикаються з певними викликами та ризиками цифрової трансформації бізнесу, серед яких:

- кіберзагрози – зростає кількість хакерських атак, спрямованих на крадіжку фінансових та комерційних даних. Наприклад, у 2022 році відбулися масові кібератаки на українські банки та державні установи, що підкреслило необхідність підвищеного кіберзахисту;

- висока вартість впровадження цифрових рішень – малі та середні підприємства можуть мати обмежені фінансові ресурси для цифрової трансформації. Наприклад, розгортання ERP-системи SAP може бути дорогим рішенням для невеликих компаній;

- недостатній рівень цифрової грамотності персоналу – необхідність навчання та адаптації працівників до нових технологій. Наприклад, у багатьох українських компаніях після початку цифрової трансформації проводяться спеціальні тренінги для співробітників щодо роботи з хмарними сервісами та CRM-системами. Для подолання цих викликів рекомендується розробляти комплексні стратегії кіберзахисту, залучати державні та міжнародні гранти на цифровізацію та активно проводити навчальні програми для персоналу.

Цифровізація бізнесу є ключовим інструментом забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі в умовах воєнного стану. Вона дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити безперервність операцій та адаптуватися до кризових умов. Використання сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню стійкості бізнесу та його конкурентоспроможності в умовах нестабільного середовища. Водночас необхідно враховувати ризики цифрової трансформації та розробляти стратегії їх подолання. Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з розробкою стратегій цифрової трансформації для різних галузей економіки, а також оцінкою ефективності цифрових рішень у підвищенні економічної безпеки підприємств.

Список використаних джерел

1. Блокчейн: що це за технологія та як вона змінює сучасний бізнес. HUB Kyivstar. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/blokchejn-shho-cze-za-tehnologiya-ta-yak-vona-zminyuye-suchasnij-biznes>. (Дата звернення: 21.03.2025).
2. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81>.
3. Іваненко Л. М. Маркетплейси як об'єктивний наслідок розвитку електронної комерції // *Економіка і організація управління*. 2021. № 4. С. 178–187. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.16>.
4. Інтеграція хмарних технологій для оптимізації бізнесу: як це працює. WEZOM. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/integratsiya-hmarnih-tehnologiy-dlya-optimizatsiyi-biznesu-yak-tse-pratsyuje>. (Дата звернення: 27.03.2025).
5. Що таке CRM-система: повний гід по вибору CRM для початківців. NetHunt. URL: <https://nethunt.ua/blog/shcho-takie-crm-sistiema-povnii-ghid-po-viboru-crm-dlia-pochatkivtsiv/>. (Дата звернення: 23.03.2025).
6. Що таке кібербезпека для бізнесу. Diia Business. URL: <https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho-take-kiberbezpeka-dlya-biznesu>. (Дата звернення: 25.03.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В РОЗВИТКУ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РОЗРІЗІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Ю. І. Сколоздра,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»*

У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій, імпортна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання та безпеки національної економіки. З огляду на постійні зміни та останні новини з світових ринків, виробники стикаються з необхідністю впровадження інноваційних підходів для оптимізації своїх імпортних операцій. Ці підходи включають використання цифрових технологій, аналіз великих даних, інтеграцію блокчейн-технологій, розвиток логістичних платформ та екологічні інновації.

Особливо актуальним це питання є для України, яка наразі переживає складні економічні та політичні умови через військовий конфлікт. Впровадження інноваційних підходів до управління імпортною діяльністю може стати важливим фактором для стабілізації економіки та забезпечення її стійкого розвитку. У даній доповіді буде розглянуто основні інноваційні підходи до управління імпортною діяльністю, їх переваги та виклики, а також перспективи їх застосування в національній економіці України.

Таким чином слід звернути увагу на деякі аспекти розвитку імпортної діяльності, а саме:

Впровадження цифрових технологій: Використання сучасних інформаційних систем та технологій для автоматизації процесів імпортної

діяльності, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність. Ці аспекти описано в статті Руденко М.В. [1] в якій широко розкривається категорія цифровізації.

Аналіз великих даних: Застосування методів аналізу великих даних для прогнозування попиту та оптимізації закупівельних рішень та загалом імпортової діяльності. Аналіз великих даних може значно покращити імпортову діяльність національної економіки. Основні методи включають статистичні методи [2], Data Mining, технології візуалізації даних, машинне навчання та хмарні обчислення. Ці методи дають змогу виявляти закономірності, виконати прогноз попиту, оптимізувати закупівлі та оперативніше реагувати на зміни в ринкових умовах.

Розвиток логістичних платформ: Створення та впровадження інноваційних логістичних платформ для оптимізації транспортних та складських процесів [3]. Дана позиція включає впровадження інноваційних технологій, таких як IoT, автоматизація, ШІ та цифрові двійники, для оптимізації транспортних та складських процесів, що підвищує ефективність та знижує витрати. Варто звертати увагу на автоматизацію складів, а саме використання роботів та автоматизованих систем для сортування, пакування та переміщення товарів, що підвищує продуктивність та точність. Встановлення сенсорів на транспортних засобах та складах для моніторингу умов перевезення та відстеження вантажів у реальному часі [4]. Завдяки побудові високотехнологічної та розумної логістики зменшується час на опрацювання та переміщення товарів, а відповідно і доставка до сортувальних центрів або кінцевих споживачів. В даному випадку поняття «останнього кілометра» набуває значення швидкої плинності та зміни продукції і товару.

Співпраця з міжнародними партнерами: Розробка стратегій для ефективної співпраці з міжнародними партнерами, включаючи створення спільних дослідницьких центрів, участь у міжнародних конференціях та форумах, залучення іноземних інвестицій через спеціальні програми, організацію освітніх програм та стажувань, а також реалізацію спільних проектів та отримання грантів, сприяє обміну інноваційними практиками та технологіями, що підвищує конкурентоспроможність національної економіки [5]. Спільні проекти та гранти є найбільш перспективною стратегією для міжнародної співпраці, оскільки вони забезпечують фінансову підтримку для реалізації інноваційних проектів, сприяють культурному обміну між країнами, розширюють мережу міжнародних контактів та залучають додаткові ресурси для успішної реалізації спільних ініціатив, що в кінцевому результаті підвищує конкурентоспроможність національної економіки.

Інноваційні підходи в розвитку імпортової діяльності національної економіки включають використання цифрових технологій, аналіз великих даних, інтеграцію блокчейн-технологій, розвиток логістичних платформ та екологічні інновації. Ці підходи дозволяють оптимізувати імпортові операції, знизити витрати та підвищити ефективність. Особливо актуальними вони є для України, яка переживає складні економічні та політичні умови через

військовий конфлікт. Впровадження інноваційних підходів до управління імпортною діяльністю може стати важливим фактором для стабілізації економіки та забезпечення її стійкого розвитку.

Список використаних джерел

1. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61-65
2. Кушнір О. К., Чаплінський В. Р. Статистичні методи аналізу великих даних.. *Modern Economics*. 2023. № 39(2023). С. 75-81. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-11).
3. Боковець В., Давидюк Л., Пілявоз Т. Інноваційні технології в міжнародній логістиці. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 3. С. 204-212.
4. Десять технологічних трендів 2024 року. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/10-tehnologichnih-trendiv-2024-roku>
5. Вокс Україна. Співпраця заради розвитку в Україні: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. [Електронний ресурс] / VoxUkraine – Режим доступу до ресурсу: [Співпраця заради розвитку в Україні: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози | VoxUkraine](#)

**ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ ДОСВІДУ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19 ДЛЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІД ЧАС
ВОЄННОГО СТАНУ**

О. І. Федік,
аспірант,
ПВНЗ "Європейський університет", м. Київ
Науковий керівник: О. В. Склярєнко,
к.ф.-м.н., доцент,
ПВНЗ "Європейський університет", м. Київ

Повномасштабне вторгнення росії на територію України є одним з найбільших військових конфліктів останніх десятиліть, а от же і виклики з якими стикають господарюючі суб'єкти протягом нього мають зовсім інший масштаб постійних ризиків. За таких умов постає необхідність у пошуку шляхів забезпечення окрім фізичною, ще й економічної безпеки бізнесу. В свою чергу економічна безпека бізнесу в умовах воєнного стану полягає в тому числі і у стійкості його операційної діяльності. Цифрова трансформація бізнесу може стати одним із інструментів забезпечення економічної безпеки під час воєнного стану. Проте виникає необхідність у пошуці підходів і моделей цифрової трансформації, які відповідатимуть особливостям такого періоду.

В останнє з викликами загальнонаціонального масштабу Україна, як і більшість світу стикались в період пандемії COVID-19. Попри значні економічні збитки дана світова криза сприяла і пришвидшенню темпів цифрової трансформації в багатьох країнах світу. Компанії, які раніше лише будували плани щодо впровадження окремих цифрових рішень, аби втримати

свою операційну діяльність та конкурентоспроможність, були змушені реалізовувати цілі комплекси заходів з цифровізації.

Так за даними Міжнародного валютного фонду рівень діджиталізації з-поміж країн з розвинутою економікою за період пандемії зріс на 6% [5]. І це за умови, що Європейська фундація з поліпшення умов життя та праці зазначала, що лише третина компаній Європейського союзу до початку пандемії мали антикризовий план на випадок непередбачених ситуацій[4]. Фахівці Deloitte зазначали, що одним із шляхів подолання наслідків пандемії є цифрова трансформація бізнесу, шляхом[3]: перетворення даних про покупців на дієві інсайти; розробки релевантних заходів залучення покупців з використанням діджитал каналів; побудови організації, яка забезпечує з використанням цифрових рішень.

Консалтингова компанія McKinsey в 2020 році провела McKinsey Global Survey опитавши 899 респондентів з-поміж керівників С-рівня та старших менеджерів з різних регіонів, галузей та за розміром компаній. В ході опитування більшість керівників зазначали, що така потужна криза, як пандемія COVID-19 змусила їх у пришвидшеному темпі впроваджувати трансформаційні зміни, в тому числі і з точки зору цифровізації. Серед основних кроків було[6]:

- зростання частки співробітників, що працюють віддалено і забезпечення їх технікою;
- збільшення використання передових технологій в операціях;
- збільшення використання передових технологій в прийнятті управлінських рішень;
- пришвидшення міграції даних у хмарні сховища;
- збільшення інвестицій в безпеку даних.

Як бачимо, пандемія COVID-19 окрім значних негативних наслідків для економіки та бізнесу все ж сприяла певним трансформаційним змінам в галузі цифровізації. Проте чи можна даний досвід певним чином узагальнити до моделі або ж підходу?

Boston Consulting Group на основі дослідження підходів до трансформаційних процесів в компаніях в період пандемії сформували загальний підхід до побудови стійкості бізнесу в умовах кризи, що складається з 3х етапів [2]:

1. Відповідь/Реагування. Етап, на якому важливо забезпечити безпеку та продовжити діяльність бізнесу.
2. Відновлення. Етап, на якому слід вживати заходів для підготовки до перезапуску порушених процесів.
3. Переомишлення. Етап, інвестування у сталу конкурентну перевагу.

В подальшому вони доповнили цей підхід 6-ма аспектами стійкості, на яких повинні зосередитися бізнес-лідери: захист і зростання прибутку; розробка гнучких операцій; підтримка працівників; прискорення впровадження даних і цифрових платформ; посилення кібербезпеки; та зміцнення фінансів[2]. І саме технологічні можливості та цифрова

трансформація, якої вони потребують, відіграють на думку фахівців BCG важливу роль у створенні стійкості бізнесу в усіх шести вимірах.

Пропонуємо детальніше розглянути даний підхід за вимірами виключно на етапах Відповідь/Реагування та Відновлення, оскільки вони найбільш відповідають умовам воєнного стану. Фаза Переосмислення на нашу думку має розглядатися в період більш суттєвої визначеності геополітичних та макроекономічних умов. Оскільки даний підхід було розроблено на основі дій та рекомендації в період пандемії, він потребує адаптації до умов та реалій воєнного стану.

Таблиця 1

Адаптація підходу BCG з забезпечення стійкості підприємства шляхом цифрової трансформації в період COVID-19 до умов воєнного стану

	Реагування	Відновлення
	<i>Забезпечення безпеки та безперервності бізнесу</i>	<i>Підготовка до перезапуску та відновлення</i>
Захист і зростання доходів	Розширення цифрових каналів для заміни або доповнення традиційних продажів	Перезапуск комерційного механізму у потрібний час і на потрібних ринках
Розвиток гнучких операцій	Стабілізація операцій для задоволення попиту під час кризи	Масштабування й автоматизація, з урахуванням швидкості, вартості, якості й безпеки
<i>Адаптація</i>		Масштабування й автоматизація, з урахуванням швидкості, вартості, якості й безпеки + Забезпечення стабільної роботи цифрових систем в операційній діяльності за умов відсутності електропостачання та ін.
Підтримка працівників	Робота і співпраця дистанційно	Переосмислення навичок і моделей роботи для нової реальності
<i>Адаптація</i>		Переосмислення навичок і моделей роботи для нової реальності. + Автоматизація процесів та функцій для зменшення залежності від некритичного персоналу в умовах мобілізаційних процесів.
Прискорення цифрових платформ даних	Підтримка роботи ІТ, додатків, даних і сервісів	Оновлення технологічного портфеля і витрат для підвищення цінності
<i>Адаптація</i>		Оновлення технологічного портфеля і витрат для підвищення цінності. + Диверсифікація цифрових платформ для зменшення залежності від одного провайдера послуг. + Оцифровування продукто-обігу
Посилення кібербезпеки	Захист локальних операцій при дистанційному доступі	Масштабування систем кібербезпеки та їх розширення
<i>Адаптація</i>		Масштабування систем кібербезпеки та їх розширення. + Посилення протоколів безпеки та тестування на предмет виявлення вразливостей.
Укріплення фінансів	Скорочення витрат і забезпечення фінансування	Коригування структури витрат і оптимізація активів

Адаптація		Коригування структури витрат і оптимізація активів. + Пошуки грантових та проєктних програм цифровізації від іноземних Спонсорів та партнерів.
------------------	--	---

Джерело: сформовано автором на основі [2]

В той же час варто відзначити, що цифровізація бізнесу, як чинник економічної безпеки може відігравати важливу роль не лише для вже діючих підприємств, а й на етапах створення бізнес-ідей, наприклад для стартапів. Інвестиції в окремі цифрові рішення на ранніх стадіях розробки бізнес-моделі здатні суттєво полегшити створення і розвиток самої ідеї, забезпечити її тестування на життєздатність та сприяти ефективнішому представленню потенційним інвесторам[1].

На основі вище наведеного ми можемо прийти до висновку, що цифровізація бізнесу може здійснюватися на основі моделей і підходів сформованих в період попередніх криз, проте потребує суттєвої адаптації до реалій та викликів воєнного стану. Окрім того, цифровізація бізнесу в сучасних реаліях повинна мати місце на ранніх стадіях розробки бізнес моделі та планування операційної діяльності.

Список використаних джерел

1. Колодінська Я.О., Склярєнко О.В., Ніколаєвський О.Ю. Практичні аспекти розробки інноваційних бізнес ідей з використанням цифрових сервісів //Журнал «Економіка і управління», №4,- 2022.- С 53-60.
2. Close K., Grebe M., Andersen P., Khurana V., Franke M.R., Kalthof R. Digital path to business resilience. BCG, July 06, 2020. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2020/digital-path-to-business-resilience> (Accessed on April 16, 2025)
3. Deloitte. Post-COVID-19 world is digital. Retrieved from <https://www.deloitte.com/nl/en/Industries/consumer/perspectives/the-post-covid-19-world-is-digital.html> (Accessed on April 16, 2025)
4. Eiffe F.F. COVID-19: Could businesses have done better? Eurofound blog, June 21, 2021. Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu/en/blog/2021/covid-19-could-businesses-have-done-better> (Accessed on April 16, 2025)
5. Jaumotte F., Oikonomou M., Pizzinelli C., Tavares M.M. How the pandemic accelerated digital transformation in advanced economies. IMF, March 21, 2023. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/03/21/how-pandemic-accelerated-digital-transformation-in-advanced-economies> (Accessed on April 16, 2025)
6. O'Toole C., Schneider J., Smaje K., LaBerge L. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company, October 5, 2020. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever> (Accessed on April 16, 2025)

ERP-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

А. Г. Цимбал

аспірант 2 курсу спеціальності 051 «Економіка»,

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

Науковий керівник: С. В. Шарова,

к.е.н., доцент кафедри ЕФО,

ПВНЗ «Європейський університет»

В умовах глобальних викликів і зростаючої турбулентності економічного середовища, зокрема внаслідок військової агресії, що зазнала Україна, посилюється потреба малого та середнього бізнесу в адаптивних і ефективних інструментах управління. Одним із таких інструментів є ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – автоматизовані системи планування ресурсів підприємства, які стають ключовими для підвищення економічної ефективності, прозорості бізнес-процесів та стратегічної стійкості підприємств.

ERP-системи дозволяють інтегрувати основні бізнес-функції — фінанси, логістику, облік, управління персоналом, маркетинг — у єдину інформаційну платформу. Такий підхід дає змогу не лише зменшити витрати і мінімізувати помилки, а й своєчасно приймати управлінські рішення на основі достовірних даних. У малому та середньому бізнесі, який характеризується обмеженими ресурсами, це має вирішальне значення для конкурентоспроможності.

Особливої актуальності системи планування ресурсів набули під час воєнного стану, коли підприємства змушені швидко реагувати на зміни, переміщати офіси, організовувати дистанційну роботу, контролювати постачання, зберігаючи при цьому економічну стабільність. ERP-рішення, які використовують хмарні технології, забезпечують доступ до системи з будь-якого місця, високий рівень безпеки та гнучкість у моделюванні бізнес-процесів.

Інтеграція автоматизованих систем управління ресурсами у діяльність компаній малого та середнього бізнесу дозволяє: ефективно планувати проєкти, керувати ресурсами, аналізувати дохідність кожного напрямку, автоматизувати документообіг і взаємодію з клієнтами. У практиці функціонування таких компаній важливо мати точні аналітичні дані щодо навантаження працівників, ефективності наданих послуг та стану виконання зобов'язань перед замовниками.

На практиці ERP-системи дають змогу скоротити час на обробку інформації, зменшити кількість людських помилок, забезпечити звітність за міжнародними стандартами, що є критично важливим для компаній, які планують вихід на зарубіжні ринки або співпрацюють із міжнародними донорами. Також ERP-системи підтримують функції прогнозування,

моделювання сценаріїв, що дозволяє будувати антикризову стратегію розвитку.

Ефективне впровадження ERP-рішень вимагає стратегічного бачення, залучення кваліфікованих фахівців, підготовки персоналу, а також належного фінансового планування. Проте в довгостроковій перспективі такі інвестиції допомагають компаніям досягти стійкого зростання, зменшити ризики та підвищити якість прийняття рішень.

Підсумовуючи, автоматизовані системи планування ресурсів є не лише технологічним інструментом, але й стратегічною платформою для реорганізації внутрішніх процесів, формування нової корпоративної культури та побудови ефективної системи економічної безпеки. Особливо важливо підтримувати ініціативи, спрямовані на цифровізацію малого та середнього бізнесу в Україні, адже саме цей сектор є основою для відновлення національної економіки в післявоєнний період.

Успішні кейси впровадження ERP-рішень в Україні свідчать про зростаючу зацікавленість підприємців у цифровій трансформації управлінських процесів. Наприклад, компанії, що інтегрували ERP-модулі для управління закупівлями, змогли оптимізувати запаси на складах, зменшити витрати на логістику та забезпечити стабільність поставок у критичні періоди. Цифрова прозорість також сприяє зміцненню довіри з боку партнерів і клієнтів, що є ключовим чинником для розширення бізнесу, особливо на міжнародних ринках.

Водночас, актуальним питанням залишається доступність ERP-технологій для малого бізнесу. Часто підприємці стикаються з обмеженням фінансування, браком ІТ-спеціалістів або недостатнім розумінням переваг цифрових систем. У цьому контексті важливою є роль держави, профільних асоціацій та міжнародних донорських програм, які можуть забезпечити технічну підтримку, освітні ініціативи та фінансові інструменти для стимулювання цифровізації бізнесу. Саме синергія таких зусиль забезпечить сталість трансформаційних змін у секторі SME (Small and Medium Enterprises).

Список використаних джерел

1. Артемчук В.В. Удосконалення управління підприємством на базі ERP-системи [Електронний ресурс] // Інституційний репозитарій Запорізького національного університету. – 2021. – Режим доступу: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/5798>.
2. Долматов Д. Сучасні цифрові рішення для малого та середнього бізнесу в Україні [Електронний ресурс] // ABM Cloud. – Режим доступу: <https://abmcloud.com/uk/suchasni-czifrovi-rishennya-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu-v-ukrayini/>.
3. Калачик А., Томчук В. ERP системи та їх місце в управлінському обліку [Електронний ресурс] // Фінанси, облік, банки. – 2019. – №1. – С. 179–187. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31558/2307-2296.2019.1.19>.
4. П'ятничук І., Кафка С., Томашевська А., Туровська Л. Логістичні ІТ та ERP-системи [Електронний ресурс] // Успіхи і досягнення у науці. – 2025. – №10(10). – Режим доступу: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-657-667](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-657-667).
5. Руденко І.В., Болотова Т.М., Кулинич Т.В. Діагностика економічної безпеки як інструмент забезпечення ефективного управління іміджем підприємства // Business Inform. – 2021. – №1(0). – С. 297–302. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-297_302.pdf.

6. Шупунова О.В. Перспективи застосування ERP-систем в Україні [Електронний ресурс] // eSSUIR – Electronic Sumy State University Institutional Repository. – 2012. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63172>.
7. Akhzan F.H., Pontoh G.T., Arifuddin A. The Impact of Human Critical Success Factor on ERP System Implementation // AFEBI Accounting Review. – 2021. – Vol. 6(1). – P. 47. – Available at: <https://doi.org/10.47312/aar.v6i01.473>.
8. Edelmers E., Kazoka D., Bolocko K., Sudars K., Pilmane M. Automatization of CT Annotation: Combining AI Efficiency with Expert Precision // Diagnostics. – 2024. – Vol. 14(2). – P. 185. – Available at: <https://doi.org/10.3390/diagnostics14020185>.
9. Spathis C., Constantinides S. The usefulness of ERP systems for effective management // Industrial Management & Data Systems. – 2003. – Vol. 103(9). – P. 677–685. – Available at: <https://doi.org/10.1108/02635570310506098>.

ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ОДИН З КЛЮЧОВИХ СКЛАДОВИХ СТІЙ КОСТІ БІЗНЕСУ: ДОСВІД НАТИВНОЇ РЕКЛАМИ

Д. Р. Черевашко,

аспірант, 075 Маркетинг,

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

В умовах тривалого воєнного конфлікту питання економічної безпеки бізнесу набуває критичного значення. Повномасштабна війна в Україні змінила правила гри: зруйнована інфраструктура, зниження купівельної спроможності населення, міграція кваліфікованих кадрів та нестабільність логістичних ланцюгів змусили підприємства шукати нові підходи до виживання й адаптації. Саме цифровізація стала тим фактором, який дозволяє компаніям виживати і продовжувати операційну діяльність. Зокрема, інструменти цифрового маркетингу, серед яких важливу роль відіграє нативна реклама, стали важливою складовою стратегій збереження стабільності та виходу на зовнішні ринки.

Нативна реклама – це формат, який інтегрується в інформаційний потік так, що не сприймається як традиційна реклама. Вона спирається на контекст, довіру до платформи та природність подачі, що особливо важливо в умовах інформаційного перевантаження та високого рівня недовіри до нав'язливої реклами. Світові тенденції підтверджують актуальність цього інструменту: у США витрати на нативну рекламу зросли з \$47,29 млрд у 2019 році до \$97,46 млрд у 2023-му. Це означає, що більшість компаній переходить до форматів, які забезпечують довгострокову взаємодію з аудиторією, а не просто короткострокові охоплення.

Для українських компаній, які опинилися в екстремальних умовах, нативна реклама стала інструментом не лише маркетинговим, але й стратегічним. Вона дозволяє швидко адаптуватися до нових реалій, комунікувати з цільовою аудиторією за кордоном, зберігати лояльність на внутрішньому ринку, а також підтримувати довіру з боку партнерів та інвесторів. Наприклад, під час енергетичних криз компанії, що пропонували рішення для автономного живлення, запускали нативні кампанії у вигляді порад, як підготуватися до

відключень світла. Такий підхід дає змогу не тільки просувати продукт, а й формувати образ бренду як корисного та соціально відповідального. Хорошим прикладом цього є кампанія ДТЕК «Сміливі нести світло» - відеоісторія про героїзм енергетиків, яка органічно інтегрувалася в публічний простір і стала важливою частиною інформаційного контексту.

Попри те, що кампанія мала соціально-брендовий характер, її формат і подача наближені до нативного підходу, що формував довіру до компанії через змістовний контент.

Окремо варто звернути увагу на роль нативної реклами в міжнародному просуванні українського бізнесу. Багато компаній, втративши частину внутрішнього ринку, змушені були переорієнтуватися на закордонні аудиторії. У цьому контексті важливо не просто перекладати рекламні повідомлення, а адаптувати їх під культурні особливості, емоційний контекст і цінності іншої країни. Використання локальних інфлюенсерів, партнерство з авторитетними медіа, створення контенту з урахуванням менталітету цільової аудиторії – усе це є основою ефективної нативної кампанії за межами України. Яскравим прикладом є діяльність компанії «Нова Пошта», яка в процесі виходу на європейський ринок не лише змінила бренд на NOVA, а й запустила серію кампаній, заснованих на реальних історіях клієнтів. Компанія запустила кампанію, яка через особисті історії клієнтів демонструє, як Нова Пошта стала невід'ємною частиною їхнього життя. Такі матеріали публікувалися у форматі партнерського контенту та відеоісторій, що підсилювало емоційний зв'язок із новою аудиторією та сприяло адаптації бренду на міжнародному рівні.

На відміну від традиційної реклами, нативна часто не потребує великих бюджетів на старті. Її можна запускати поетапно, тестуючи реакцію аудиторії та коригуючи меседжі в реальному часі. Така гнучкість критично важлива під час війни, коли ситуація змінюється щодня, а ресурсів обмаль. Крім того, саме нативна реклама дозволяє бізнесу залишатися «присутнім» у свідомості споживачів навіть у складні періоди – вона не дратує, не нав'язує, а навпаки – створює відчуття корисності та підтримки. Так, наприклад, інтернет-магазин Rozetka запустив серію публікацій, які розповідають історії українських виробників, що продовжують працювати під час війни. Ці матеріали інтегрувалися в контент платформи, підкреслюючи важливість підтримки локального бізнесу та демонструючи стійкість українських підприємств. Такий підхід дозволив бренду залишатися актуальним та корисним для своєї аудиторії.

Значну роль відіграє й той факт, що з початком війни багато українських компаній почали активніше працювати через міжнародні платформи: LinkedIn, Twitter (X), Reddit, міжнародні медіа. Це стало частиною стратегії цифрової дипломатії, коли бізнес виконує роль культурного амбасадора країни, демонструючи свою стійкість, інноваційність і здатність працювати попри виклики. У такому контексті нативна реклама – це не лише про продаж, а й про репутацію, яка в умовах воєнного часу безпосередньо пов'язана з економічною безпекою.

Попри переваги, варто згадати й про виклики. Найбільшими перешкодами залишаються: обмежені бюджети, недостатня експертиза у створенні якісного контенту, потреба в адаптації до різних мовних і культурних середовищ, а також технічні складнощі, пов'язані з безпекою, перебоями в енергопостачанні та стабільністю інтернет-зв'язку. Проте, попри ці обмеження, український бізнес демонструє вражаючу гнучкість та інноваційність у використанні нативних форматів.

Таким чином, повномасштабна війна в Україні суттєво змінила умови ведення бізнесу, змусивши підприємства шукати нові підходи до взаємодії з клієнтами та збереження стабільності. Так, нативна реклама стала не просто одним із форматів цифрового маркетингу, а важливим інструментом, який допомагає компаніям залишатися помітними, підтримувати довіру до бренду та комунікувати зі своєю аудиторією у прийнятній та релевантній формі. Завдяки своїй гнучкості, природному характеру подачі й здатності «вбудовуватись» у контент, такий формат особливо ефективний у ситуаціях, коли прямі рекламні повідомлення можуть сприйматися неадекватно або викликати відторгнення.

Відповідно, досвід українських компаній, таких як ДТЕК, Нова Пошта чи Rozetka, підтверджує, що нативна реклама здатна вирішувати не лише маркетингові завдання, але й допомагати у формуванні довгострокових зв'язків з аудиторією, посиленні репутації та навіть відкритті нових ринків. В умовах невизначеності та постійних змін вона виступає своєрідним адаптаційним механізмом, завдяки якому бізнес не просто виживає, а зберігає динаміку та перспективу розвитку. Вбудовуючи нативну рекламу в загальну стратегію цифровізації, компанії отримують не лише ефективний канал комунікації, але й додатковий ресурс стійкості в умовах кризи.

Список використаних джерел

1. Петров, С. М. (2019). Роль нативної реклами в цифровому маркетингу. *Економічний вісник університету*, (2), 55–62.
2. Сидоренко, О. Л. (2020). Інноваційні підходи до рекламних комунікацій у міжнародному бізнесі. *Журнал економічних досліджень*, (4), 73–80.
3. IAB Ukraine. (2023). Опитування учасників рекламно-комунікаційної індустрії щодо роботи в умовах війни. <https://iab.com.ua>
4. Kantar. (2020). Cultural insights for global marketing. <https://www.kantar.com>
5. newage. (2023). Тренди українського digital-маркетингу. <https://cases.media/news/trendi-ukrayinskogo-internetu-i-digital-marketingu-doslidzhennya-newage-2023>
6. Statista. (2023). Native advertising spending worldwide. <https://www.statista.com>

LOW-CODE ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

***В. В. Шевченко,
аспірант, ПВНЗ “Європейський Університет”***

У тезах розглянуто потенціал low-code платформ як інструменту забезпечення безперервності цифрового бізнесу в умовах воєнного стану. Проаналізовано концептуальні підходи до побудови стійких цифрових процесів, зниження часу впровадження інновацій та адаптації до змін середовища. Описано досвід реалізації low-code стратегій у міжнародних компаніях та українських організаціях, а також наведено метрики, що свідчать про ефективність підходу.

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високим ступенем невизначеності, зумовленим як глобальними процесами цифровізації, так і локальними факторами, зокрема – військовою агресією російської федерації проти України. В умовах війни, обстрілів, міграції працівників та загроз інфраструктурі цифрові сервіси стикаються з проблемами забезпечення надійності, швидкості реакції та гнучкості адаптації.

Для забезпечення стійкості та адаптивності бізнес-процесів в умовах ризиків дедалі частіше застосовуються гнучкі підходи до управління цифровими продуктами. Особливу увагу дослідників і практиків привертають low-code платформи — середовища розробки, що дозволяють швидко створювати програмні рішення за участю як технічних, так і нетехнічних учасників. Їх впровадження значно скорочує часові та фінансові витрати на побудову цифрових сервісів і забезпечує безперервність функціонування критичних процесів підприємства.

Дослідження базується на аналізі впровадження low-code платформ у міжнародних та українських компаніях, зокрема в енергетичному секторі, фінансових установах та ІТ-галузі. Використано кейс-стаді підхід для оцінки ефективності впровадження, аналізу ключових метрик продуктивності та адаптивності бізнес-процесів. Основні показники включають час розробки нових функцій, рівень задоволеності користувачів та витрати на підтримку ІТ-інфраструктури.

Впровадження low-code платформ дозволило компаніям суттєво скоротити час розробки та впровадження нових цифрових сервісів. Наприклад, у компанії Puma Energy перехід на low-code платформу сприяв підвищенню оперативної гнучкості в енергетичному секторі, дозволивши автоматизувати логістичні процеси. Це призвело до зменшення часу на розробку додатків та підвищення ефективності операційної діяльності [1, с. 4].

У фінансовій установі Collin Crowdfund використання end-to-end low-code платформи дозволило залучити понад €235 млн у кредити з моменту запуску, що свідчить про ефективність та масштабованість рішення [3, с. 3].

Дослідження KPMG підкреслює роль low-code у забезпеченні цифрової незалежності компаній та швидкому реагуванні на зміни під час кризових ситуацій [2, с. 5].

Важливим фактором успішності впровадження low-code підходів є ефективна система управлінського контролю та моніторингу. Регулярний аналіз ключових показників ефективності та гнучке планування дозволяють менеджменту своєчасно реагувати на зміни умов реалізації проєктів, а також оперативно адаптувати цифрові сервіси до актуальних потреб бізнесу, що особливо важливо в умовах воєнного ризику.

У розрізі українського ІТ-сектору приклади успішного застосування low-code платформ демонструють переваги таких рішень навіть в умовах воєнного стану. На прикладі великої міжнародної компанії, що розробляє як хмарні, так і on-premise рішення, було виявлено, що використання єдиної low-code платформи для побудови та масштабування цифрових сервісів дозволяє мінімізувати ризики втрати даних, пришвидшити релізи, зменшити залежність від сторонніх постачальників та покращити взаємодію між командами розробки та бізнесу.

Особливої уваги заслуговує роль low-code рішень у забезпеченні інформаційної безпеки підприємств, що є надзвичайно актуально в умовах воєнного стану. Завдяки централізації керування доступом і даними на єдиній платформі, підприємства можуть швидко налаштовувати та посилювати кіберзахист, оперативно реагуючи на потенційні загрози. Водночас, стандартизовані модулі та автоматизовані процеси, притаманні low-code підходам, сприяють зменшенню кількості помилок людського фактора та підвищують загальну стійкість до кібератак.

Не менш важливим є аспект адаптації персоналу до нових цифрових інструментів. Low-code платформи спрощують навчання та залучення працівників без глибоких технічних знань, що дозволяє швидко масштабувати цифрові процеси навіть за умови значної ротації персоналу, яка часто виникає під час воєнного стану. Це створює додаткові переваги в оперативному управлінні ресурсами, а також дозволяє знизити витрати на тривалу технічну підготовку спеціалістів у кризових умовах.

Завдяки централізації логіки, повторному використанню компонентів та гнучкості конфігурацій, компанія змогла забезпечити безперервність цифрових процесів навіть у періоди активних ризиків (перебої в електропостачанні, відсутність зв'язку, релокація команди тощо). Впровадження low-code підходу дозволило скоротити витрати на підтримку та зосередити ресурси на інноваційній розробці, що підтверджують результати, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Вплив low-code платформ на показники ефективності

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна (%)
Середній цикл релізу	15 тижнів	10 тижнів	-33%

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна (%)
Повторне використання компонентів	20%	60%	+200%
Коефіцієнт дефектів	7,4	4,2	-43%
Задоволеність клієнтів (CSAT)	82%	91%	+9%

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу компанії.

Формально ефективність платформи оцінювалась за формулою :

$$Edev = \frac{Told - Tnew}{Told} \times 100 \% \quad (1)$$

де:

- Edev - ефективність зменшення часу розробки
- Told, Tnew— середній час реалізації функції до та після low-code платформи.

Застосування low-code платформ сприяє підвищенню цифрової стійкості підприємств в умовах воєнного ризику. Завдяки централізації логіки, повторному використанню компонентів та гнучкості конфігурацій, компанії забезпечують безперервність цифрових процесів навіть у періоди активних ризиків (перебої в електропостачанні, релокація команди тощо). Low-code підхід сприяє оптимізації витрат та концентрації ресурсів на інноваційній розробці.

Використання low-code платформ є ефективним інструментом для забезпечення безперервності цифрового бізнесу в умовах воєнного ризику. Цей підхід дозволяє підприємствам оперативно адаптувати бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища, пришвидшувати цифрову трансформацію та знижувати ризики порушення безперервності бізнесу. Досвід міжнародних і українських компаній підтверджує доцільність впровадження low-code рішень для підтримки стійкості та конкурентоспроможності в умовах кризових ситуацій.

Список використаних джерел

1. Kissflow. (2024). Low-Code Case Studies. Retrieved from: <https://kissflow.com/low-code/low-code-case-studies/>
2. KPMG. (2023). Low-code adoption as a driver of digital transformation. Retrieved from: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pt/pdf/pt-low-code-adoption-driver-digital-transformation.pdf>
3. Mendix. (2024). Low-Code Examples & Use Cases. Retrieved from: <https://www.mendix.com/low-code-guide/low-code-use-cases/>

Секція 5. Впровадження стандартів економічної безпеки ЄС в національні інноваційні екосистеми

НАПРЯМИ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРИВАЛОГО ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

***Ф. Ю. Делеган,
аспірант,***

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

В умовах тривалого воєнного конфлікту підприємства перебувають в умовах високої турбулентності та невизначеності, що вимагає радикального перегляду стратегій зростання. Розвиток і масштабування бізнесу стає одним із критично важливих елементів виживання та стабільності, нові умови диктують потребу в адаптивності, швидкості та технологічній гнучкості. Зростання України й надалі надзвичайно залежатиме від перебігу війни. Незважаючи на постійне погіршення людського (еміграція, призов, поранення, смерть) і фізичного капіталу (третина останнього знищено з початку війни), а також на дезорганізацію ланцюгів поставок, яка часто пов'язана зі зростанням витрат на виробництво, Україна зазнала більше стійкого зростання, ніж очікувалося.

При розбудові ефективної стратегії масштабування у нагоді може стати практичне застосування підходів до вирішення проблем, пов'язаних із швидким масштабуванням і зменшенням його ризиків, які розробив професор Гарвардської школи бізнесу Д. Рейпорт. До них він відніс «Six S Framework», або шість напрямів, на яких повинен сконцентруватися топ менеджмент підприємства при розбудові бізнесу. До них віднесено:

- персонал (Staff) – наявність високо мотивованого персоналу;
- спільні цінності (Shared values) – культура компанії та ефективність взаємодії її персоналу;
- структура (Structure) – модифікація структурування у швидкоплинних умовах;
- швидкість (Speed) – переосмислення та оцінка можливостей бізнесу щодо швидкого розвитку;
- сфера застосування (Scope) – стратегічні підходи до пошуку можливостей масштабування, його етапів та алгоритмів з окресленням часових можливостей виходу на нові території чи ринки та створення додаткових продуктів чи послуг з розробкою альтернативних варіантів зростання;
- серія X (Series X) – забезпечення узгодженості між стратегією фінансування та стратегією зростання (наймання додаткових працівників, розбудова належної інфраструктури та бізнес-процесів, наявності та

достатності капіталу і вибору типу фінансування з урахуванням підтримки зростання та резервів скорочення витрат) тощо [3]. Деякі із підходів реально застосувати в Україні.

Вести бізнес під час війни є надскладною, але реальною задачею, його розвиток в Україні все ж відбувається: з'являються нові затребувані види діяльності на кшталт організації міжнародних перевезень померлих, логістична компанія «Нова Пошта» вийшла на міжнародний ринок, поновлюється праця підприємств. Усе це потребує убезпечення їх функціонування, однак нові атаки на українську інфраструктуру можуть істотно загальмувати економічну активність.

Як варіант, можливо скористатися державною програмою релокації – переміщення підприємств із територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, у безпечні регіони Західної України на основі Розпорядження Кабінету міністрів України «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію» № 246-р від 25.03.2022 р. [2]. До програми може долучитись будь-яке підприємство, здійснивши повну або часткову релокацію своїх потужностей. Програма розповсюджується на регіони, які постраждали від бойових дій і передбачає державну допомогу в підборі площ для розміщення виробництва; перевезенні й розселенні персоналу; доборі працівників у місцях дислокації після переїзду. Для того, аби всі учасники процесу релокації могли вільно контактувати одне з одним, створено платформу цифрової взаємодії на базі системи «Прозорро. Продажі» та одного з акредитованих у системі майданчиків Е-Tender. Лідерами з розміщення релокованих підприємств є Львівська, Чернівецька, Закарпатська області; здебільшого переміщуються підприємства переробної промисловості (харчової, легкої, хімічної, металообробної, деревообробної) та ІТ-сфери. За час від початку війни велика кількість підприємств можуть перевезти виробничі потужності з прифронтових територій або зони бойових дій до шістнадцяти регіонів країни.

Безперечно, релокація підприємств у західні області України створює нові можливості для розвитку регіону, найбільш значними з яких є забезпечення додаткових надходжень до місцевих бюджетів у вигляді податків та інших обов'язкових платежів, зокрема ПДФО, а також створення нових робочих місць і розширення можливостей працевлаштування, особливо в областях з високим рівнем безробіття, зокрема Закарпатській, де традиційно населення було зайняте переважно або у сфері послуг, або ж виїжджало в пошуках роботи в інші регіони України та за кордон. До додаткових переваг можна віднести створення продукції з доданою вартістю, розвиток транспортно-логістичних підприємств, які беруть участь у перевезенні продукції, що виготовляється, а також робочої сили, сировини й матеріалів для потреб виробництва. Промислове зростання завдяки релокації полягає в підвищенні конкурентоздатності регіону, а також у диверсифікації видів

економічної діяльності та їх спрямування.

Інша проблема масштабування полягає його регламентації – нормативно-законодавчому регулюванні. В умовах воєнного стану законодавство для бізнесу змінюється практично щодня і після забезпечення фізичної безпеки працівників та майна підприємства чергове завдання полягає в організації юридичної безпеки. І хоча за останні роки проблема рейдерства втратила гостроту, але, незважаючи на обмеження доступу до більшості реєстрів в умовах військового стану ризик незаконного рейдерського захоплення майна (внесення до державних реєстрів змін щодо власника, директора, місцезнаходження майна, реєстрації права власності шляхом підробки документів та інформації) залишається великим. Правильно прописані статутні документи підприємства мінімізують ризики рейдерського захоплення. До необхідних для збереження підприємства пунктів належать права та обов'язки керівних органів підприємства – директора, наглядової ради, загальних зборів – залежно від того, у якій формі зареєстроване підприємство; процедура проведення загальних зборів власників та повідомлення учасників про майбутні збори, процедура реєстрації протоколів загальних зборів власників; механізм зміни складу власників; введення системи застережень на укладання угод щодо відчуження акцій; обмеження директора вчиняти юридично значущі правочини, підписання договорів залежно від його суми тощо – усе у відповідності до вимог Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення механізму протидії рейдерству» № 2255-IX від 12 травня 2022 р. [1].

Отже, масштабування бізнесу в умовах тривалого воєнного конфлікту – виклик, що водночас відкриває нові можливості. Найефективнішими виявляються підходи, які поєднують цифрові технології, гнучкі моделі управління, соціальну відповідальність і стратегічне партнерство. Бізнес, що здатен адаптуватися, інвестувати в інновації – здатен не лише вистояти, але й стати драйвером економічного відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення механізму протидії рейдерству» № 2255-IX від 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2255-20#Text>.
 2. Розпорядження Кабінету міністрів України «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію» № 246-р від 25.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>
- Landry L. Tips for Scaling Your Business. Harvard Business School. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-scale-a-business>

ВПЛИВ КАР'ЄРНОГО ВИДОБУТКУ ЩЕБЕНЮ НА ДОВКІЛЛЯ

*А. В. Квачук,
студентка 4 курсу, спеціальності Екологія,
ПВНЗ «Європейський університет»*

*І. О. Калініченко,
студентка 4 курсу, спеціальності Екологія,
ПВНЗ «Європейський університет»*

*І. А. Діденко,
к.с.-г.н.,
доцент кафедри екології та ландшафтного дизайну,
ПВНЗ «Європейський університет»*

*Б. О. Курчій,
д.біол.н.,
доцент кафедри екології та ландшафтного дизайну,
ПВНЗ «Європейський університет»*

У сучасному господарстві, під час виготовлення товарів або надання послуг, все більше уваги приділяється екологічним аспектам та вибору матеріалів, що відповідають стандартам безпеки та довговічності. Щебінь – це природний будівельний матеріал, що добувається з кам'яних порід. Він не містить токсичних хімічних сполук. Цей матеріал характеризується стійкістю до механічних навантажень, атмосферних впливів та інших зовнішніх факторів. Він не піддається гниттю, корозії та не змінює своїх властивостей під дією сонячного випромінювання. Завдяки цим характеристикам щебінь забезпечує стабільність і тривалий термін експлуатації будівельних конструкцій.

Проте, видобування та переробка такого будівельного матеріалу не завжди є безпечним з екологічної точки зору, особливо якщо видобування проводиться відкритим способом [1].

Найбільш значущою проблемою є деградація ландшафтів та порушення ґрунтового покриву. Відкритий спосіб видобутку призводить до утворення значних за площею кар'єрів, що суттєво змінює природний рельєф. Видалення рослинного покриву та руйнування ґрунтового шару сприяє активним ерозійним процесам, а також зниженню родючості земель, що ускладнює їхнє подальше використання.

Наступною важливою проблемою є пилове та газове забруднення. Видобуток і дроблення гірських порід супроводжуються значним утворенням пилу, який може негативно впливати на якість повітря, здоров'я працівників та прилеглих населених пунктів. Викиди забруднюючих речовин, зокрема оксидів азоту, діоксиду сірки та вуглекислого газу, спричинені роботою важкої техніки та вибуховими роботами, сприяють загальному забрудненню атмосфери та формуванню кислотних дощів.

Вплив на гідрологічний режим – ще одна небезпека, що формується під час видобування щебеню. Інтенсивна розробка кар'єрів може змінювати рівень ґрунтових вод, що впливає на водопостачання прилеглих територій. Осушення або підтоплення певних ділянок змінює природний баланс екосистем, що може призводити до деградації водно-болотних угідь і зникнення місцевої флори та фауни.

Акустичне забруднення виражається через підривні роботи, дроблення гірських мас та робота важкої техніки, що створюють високий рівень шуму та вібрацій. Це може впливати як на здоров'я працівників кар'єрів, так і на жителів сусідніх населених пунктів, а також спричиняти стресові умови для дикої природи. Негативний вплив має також накопичення відходів та рекультивація земель. Значна частина породи, яка не використовується у виробництві щебеню, залишається у вигляді відвалів. Без належного управління ці відходи можуть призводити до забруднення довкілля та сприяти розвитку ерозійних процесів. Питання рекультивації кар'єрів після завершення видобутку залишається важливим екологічним завданням, яке потребує ефективних підходів для відновлення ландшафту та біорізноманіття [2].

Швидкий розвиток промисловості, енергетики і транспортної інфраструктури, інтенсивний видобуток корисних копалин та агресивна хімізація сільського господарства призвели до значного погіршення стану навколишнього середовища, зокрема ґрунтів. У відповідь на це державні органи, як центральні, так і місцеві, були змушені вжити заходів для вирішення цієї проблеми, проте значного прогресу поки не досягнуто. Це обумовлено тим, що забруднені землі постійно виводяться з господарського обігу, а їх відновлення часто ігнорується або проводиться лише в обмеженому обсязі. В умовах ринкової економіки, коли земля розглядається як капітальний ресурс, а ефективність землекористування враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти, доцільність сільськогосподарського використання порушених територій потребує нової оцінки. У цьому контексті землі в районах, де активно видобуваються мінеральні ресурси, в Україні мають особливий статус.

У деяких районах, де корисні копалини видобуваються промисловим методом, їх здатність до самоочищення була повністю знищена, і ці території класифікуються як екологічно деградовані, настільки пошкоджені, що не придатні для інтенсивного використання. В Україні зараз проводяться екологічні дослідження для моніторингу впливу видобутку корисних копалин на навколишнє середовище, зокрема на земельні ресурси. Наукові роботи в цій галузі показали, що надмірне навантаження в процесі видобутку, збагачення та переробки корисних копалин призводить до штучного опустелювання земель, деградації та руйнування ґрунтового покриву, що є важливим компонентом для сільськогосподарського використання природних ресурсів, забруднення водних ресурсів, підтоплення земель, засолення малих річок тощо. Загроза національній та екологічній безпеці України, а також

необхідність забезпечення права людини на безпечне довкілля спонукала деяких науковців підкреслити важливість повної реабілітації порушених ландшафтів, зокрема шляхом покращення рослинності.

Однак, враховуючи сучасний стан землекористування в Україні, важливо також звернути увагу на необхідність створення екологічно стійких агроландшафтів, досягнення збалансованого співвідношення антропогенно змінених та природних елементів, а також підвищення рівня екологічної безпеки сільськогосподарської продукції. Оцінка можливості сільськогосподарського використання порушених земель у районах видобутку корисних копалин має базуватися на комплексних дослідженнях.

Такі дослідження повинні включати аналіз ґрунтових характеристик, вивчення рівня забруднення території, впливу на водні ресурси та біорізноманіття, а також оцінку можливості рекультивації цих земель для відновлення їх сільськогосподарського потенціалу.

Поряд з цим, для створення екологічно стійких агроландшафтів необхідно розробити стратегії інтегрованого управління земельними ресурсами, які включають як природні, так і антропогенні елементи. Це включає використання агроекологічних практик, таких як обробка земель, що мінімізує ерозію та забруднення, а також впровадження сільськогосподарських технологій, що сприяють збереженню біорізноманіття, покращенню структури ґрунтів і водного балансу [3].

Збалансоване співвідношення між антропогенно зміненими та природними елементами також має на увазі впровадження системи природоохоронних територій та буферних зон навколо місць видобутку, де активно проводиться відновлення природних екосистем. Це може включати лісонасадження, озеленення територій, відновлення водно-болотних угідь, що допомагає не тільки поліпшити екологічну ситуацію, а й створити природні бар'єри від ерозії та забруднення.

Отже, для забезпечення сталого розвитку земель, порушених діяльністю видобутку корисних копалин, необхідно створювати комплексні програми відновлення, що поєднують екологічну, економічну та соціальну складові. Це дозволить не лише відновити сільськогосподарське використання земель, а й значно покращити екологічну ситуацію в регіоні, зберігаючи природний потенціал та сприяючи розвитку територій.

Список використаних джерел

1. Валовой О.І, Валовой М.О., Афанасьев В.В. Питання екології і реалізації відходів – перспектива розвитку гірничодобувної промисловості. Науково-практичний журнал «Екологічні науки» № 4(37). 2021. С. 65-79 <https://doi.org/10.32846/2306-9716/2021.eco.4-37.9>
2. Челядин Л.І., Клименко М.О., Залеський І.І. Техногенні відходи та їх перетворення у будівельні матеріали : навч. посіб. Київ : Академія. (2011). 256.
3. Шевчук С.А., Зоріна О.В., Шевченко А.М., Козицький О.М., Маврикін Є.О. Оцінювання впливу Вирівського гранітного кар'єру на стан поверхневих і ґрунтових вод у межах села Вири. Меліорація і водне господарство. 2021. № 2. С. 69-78 <https://doi.org/10.31073/mivg202102-290>

КЛАСТЕРНІ ОБ'ЄДНАННЯ ЯК ПЛАТФОРМИ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕЗПЕКОВИХ СТРАТЕГІЙ ЄС В ІННОВАЦІЙНУ ЕКОНОМІКУ

С. В. Бреус, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу

Є. В. Черкасов, аспірант 2 курсу, менеджмент ПВНЗ «Європейський Університет»

У сучасних умовах для реалізації можливості інтеграції України до Європейського Союзу нагальним для забезпечення процвітання та майбутнього розвитку є формування та розвиток кластерних об'єднань, що є драйвером економічного зростання за рахунок збільшення кількості інноваційних та венчурних фірм у різних секторах економіки й таким чином забезпечувати розвиток національних інноваційних екосистем. Зазначене підтверджується позитивним досвідом ЄС та у цій сфері.

Роль кластерів у стратегіях безпеки є визначною, їх формування та розвиток сприятиме створенню випереджувального прогнозування потенційних загроз й відповідної адаптації стратегій з урахуванням динаміки розвитку зовнішнього середовища. Ефективним інструментом для реалізації цього можуть виступати кластерні об'єднання, які функціонують як платформи для впровадження стратегічних ініціатив, зокрема в безпековій та інноваційній сферах [1]. Ключовим завданням для імплементації цього процесу є пошук ефективних моделей співпраці між державою, бізнесом, науковими та освітніми установами.

Загалом ЄС визнано важливість кластерів для стимулювання інновацій та економічного зростання, зокрема через такі ініціативи, як Лісабонська стратегія та Стратегія Європа-2020, що спрямовані на створення надійних мереж, здатних сприяти регіональному розвитку через адекватну реакцію на виклики й загрози сучасності. Об'єктивними передумовами для формування та розвитку кластерних об'єднань є:

- розвиток партнерства між бізнесом, науково-дослідними установами та державними структурами, забезпечення обмін знаннями та ресурсами, що мають вирішальне значення для вирішення проблем безпеки [2];
- забезпечення регіонального розвитку: їх концентрація на розумній спеціалізації, сприяє розвитку потенціалу менш розвинених регіонів за рахунок використання своїх конкурентних переваг, що своєю чергою підвищує рівень їх економічної безпеки та стійкості до зовнішніх загроз [3];
- реалізація інвестиційного потенціалу шляхом залучення інвестицій та розвитку культури інновацій, що є важливим для забезпечення економічної безпеки [3].

Кластери поєднують у собі потенціал приватного сектору, наукових установ, освітніх закладів та органів влади шляхом створення синергії, що сприяє не лише інноваційному розвитку, а й опосередковано підвищенню

рівня економічної безпеки. У межах такої моделі досягається ефективно управління знаннями, технологіями та інвестиціями. Кластери здатні гнучко реагувати на зовнішні виклики, адаптуючи внутрішні механізми до нових умов, що є важливим у процесі реалізації безпекових стратегій ЄС [1].

Особливе значення мають кластери, що спеціалізуються на інформаційних технологіях, біотехнологіях, зеленій енергетиці, оборонній промисловості. У рамках таких структур відбувається впровадження механізмів кібербезпеки, зміцнення ланцюгів постачання, а також формування стійкої інфраструктури протидії ризикам [2].

У країнах ЄС кластерна політика відіграє провідну роль у забезпеченні сталого розвитку регіонів. Вона дозволяє ефективно інтегрувати безпекові компоненти в загальну інноваційну стратегію. Європейські кластери реалізують проекти, спрямовані на посилення цифрової безпеки, адаптацію до змін клімату, забезпечення енергетичної незалежності, підтримку критичних технологій. Це, зокрема, спостерігається в межах програми ЕССР, яка надає державам-членам інструменти для формування та розвитку кластерів із чітко визначеними безпековими цілями [5], їхній внесок у підвищення інвестиційної привабливості регіонів є незаперечним, що підтверджується успішним прикладом трансформації кластерних структур у ЄС: вони сприяють формуванню середовища довіри, де регіональна система здатна протистояти викликам і мінімізувати ризики [6].

В Україні кластерний підхід також набирає обертів. Так, у межах діяльності Українського кластерного альянсу створюються тематичні об'єднання, що працюють на перетині оборонної, ІТ- та виробничої сфер. Їх діяльність спрямована на посилення обороноздатності країни, стимулювання локального виробництва, розвиток людського капіталу та інтеграцію в європейський інноваційний простір [6].

Ключовим напрямом розвитку кластерної моделі в Україні є її орієнтація на стандарти ЄС, важливим у цьому контексті є міжрегіональне та міжнародне партнерство, забезпечити залучення фінансових інструментів ЄС, інвесторів та експертних організацій.

Однак, незважаючи на доведену світовою практикою їх ефективність, їх створення є складним та дорогим, альтернативою чому є розвиток диференційованої мережевої стратегії. Ї це підкреслює необхідність збалансованого підходу до економічних стратегій та стратегій безпеки у межах ЄС. З урахуванням зазначеного можна констатувати, що формування та розвиток кластерних об'єднань можуть розглядатись у якості дієвого механізму забезпечення ефективного регіонального розвитку та інструменту реалізації безпекових стратегій ЄС в інноваційній економіці. Вони сприяють формуванню стійких міжсекторальних зв'язків, пришвидшенню процесу впровадження досягнень науково-технічного прогресу, підвищенню ефективності управління ресурсами різних видів. Синергія бізнесу й науки, що досягається у межах кластерів, сприяє створенню ефективних механізмів управління ризиками, впровадження інноваційних продуктів та підвищення

конкурентоспроможності української економіки, що є актуальним у повоєнний період та буде актуальним у період післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Handbook of Clusters: Cases and Policies / за ред. G. Schmid, P. Cooke, F. Tödtling. Челтнем: Edward Elgar Publishing, 2023. 456 с. URL: <https://doi.org/10.4337/9781802208214>
2. Charalampos C., Gkotsis I., Kavallieros D., Stoianov N., Vrochidis S., Diagourtas D., Akhgar B. Best Practices for Creating and Maintaining Clusters in EU-Funded Projects: Insights from the H2020 BES Cluster // Paradigms on Technology Development for Security Practitioners / eds. Gkotsis I., Kavallieros D., Stoianov N., Vrochidis S., Diagourtas D., Akhgar B. – Cham: Springer, 2025. (Security Informatics and Law Enforcement). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-62083-6_33.
3. Ganescu, C., Serbanica, C., Ganescu C., Serbanica C., Ene S., Talmaciu I. Innovation Clusters, Tools To Promote And Support Regional Smart Specialization. Management and Marketing Journal. 2019. Vol. 1. P. 7–18.
4. Резнікова Н. В., Рубцова М. Ю., Яценко О. М. The Role of Innovation Clusters in Building Up Investment and Deepening Innovation Processes in Cross-Border Regions. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2019. Вип. 139. С. 35–43.
5. European Cluster Collaboration Platform. ECCP Summary Report Cluster Policies 2022. / Ян-Філіп Крамер, Марі-Крістін Комендзінскі, Леннарт Галдіга, Максиміліан Велфорд, Фабіан Шмідт. Брюссель, 14 грудня 2022. URL: https://www.astar.agency/wp-content/uploads/2023/02/ECCP_Summary_report_cluster_policies_2022_UA.pdf
6. Єднаємо зусилля заради спільної оборони та безпеки! Український кластерний альянс. URL: <https://www.clusters.org.ua/clusters4defense/>

ІННОВАЦІЙНА ПРОГРАМА EU ETS ТА ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ ЦЕМЕНТНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЄС

О. І. Гевці,
аспірант III курсу, наукового рівня PhD з економіки,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
Науковий керівник: С. В. Бреус,
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

Стан цементної промисловості Європейського Союзу. Очевидно, що розвиток цементної промисловості в Європі (EU27) значною мірою залежить від економічного зростання та розвитку будівництва в регіоні. Іншими факторами, що набувають дедалі більшого значення, є декарбонізація промисловості, ціноутворення на вуглець згідно з ЕСТ, скасування безкоштовних квот, зростання виробничих витрат, наявність фінансових і сировинних ресурсів, конкурентоспроможність галузі та, нарешті, здатність виробників цементу впоратися з цими проблемами. У останньому Світовому економічному прогнозі (ВЕО, липень 2024 року) Міжнародного валютного фонду (IMF) передбачається, що глобальне зростання впаде з оцінених 3,5% у 2023 році до 3,0% у 2024 та 2025 роках.

Інфляція знижується в більшості країн, але залишається високою. В зоні євро зростання ВВП прогнозується на рівні 0,9% у 2024 році та 1,5% у 2025 році, що нижче зростання в розвинених економіках. Зростання в Німеччині навіть прогнозується негативним у 2025 році -0,3%.

Агенція Євробуд підтверджує зростання на 3% на європейському будівельному ринку у 2024 році, одночасно переглядаючи новий прогноз на 2025 рік (-1,1%) та 2024 рік (-0,7%) через майбутні виклики. Очікування відновлення будівельного сектора перенесені на 2025 рік. У останньому звіті FIEC (Європейська федерація будівельної промисловості) [1] перспективи на 2025 рік у Європі є більш песимістичними, з очікуваним падінням інвестицій у будівництво на -2,5%. У той час як у 2024 році загальні інвестиції в будівництво в Європі склали € 1456 мільярдів, що становило 10,1% ВВП у EU27, у 2025 році ця сума зменшиться приблизно на € 35 мільярдів. Найбільші втрати очікуються в житловому секторі, з прогнозованим зниженням на -4,8%. Найбільші втрати в цьому секторі спостерігаються у Швеції (-26,6%), Італії (-18,6%), Чеській Республіці (-14,9%) та Данії (-13,6%). Німеччина, найбільша економіка, матиме прогнозовані втрати в новому житловому будівництві на рівні -8,1%.

Незважаючи на економічні виклики у будівельному секторі в Європі, шлях цементної промисловості до вуглецевої нейтральності до 2050 року прискорюється. За даними Cem bureau, Європейської асоціації виробників цементу, специфічні викиди CO₂ у EU повинні бути зменшені з 783 кг CO₂/т цементу до 472 кг CO₂/т цементу до 2030 року, що відповідає зниженню на 39,7%, і до нуля CO₂/т цементу до 2050 року. Чи це ще актуально? Європейська Комісія (ЕК) оголосила у липні 2021 року в рамках Європейської Зеленої угоди пакет «Fit-for-55», щоб знизити свої чисті викиди парникових газів (ПГ) як мінімум на 55% до 2030 року порівняно з рівнем 1990 року. Відповідно, існує розбіжність між прогнозами ЄС і Cem bureau щодо необхідних ініціатив зі зниження CO₂ до 2030 року. З іншого боку, європейська цементна промисловість все ще матиме безкоштовні квоти на CO₂ відповідно до системи торгівлі викидами ЄС (EU ETS), яка розпочала свою 4 фазу (2021-2030 роки). [7]

Шлях до вуглецевої нейтральності в ЄС. Згідно з Європейською Комісією, оновлена Директива EU ETS надає передбачувані, надійні та справедливі правила для подолання ризику витоку вуглецю. Ця Директива вважається наріжним каменем політики ЄС у боротьбі зі зміною клімату та ключовим інструментом у зниженні викидів парникових газів економічно ефективним шляхом. Це була перша у світі велика схема вуглецевого ринку і вона залишається найбільшою. Основні параметри для цементної промисловості, визначені Європейською Комісією, доступні в оновленій Директиві від жовтня 2021 року [4]. Для виробництва сірого цементу (BM10) середні викиди парникових газів у 10% найефективніших установок з виробництва клінкеру в ЄС становили 0,722 т CO₂e/т цементу, тоді як середній показник для всіх 191 установок становив лише 0,816 т CO₂e/т цементу. Для

періоду з 2021 по 2025 рік новий контрольний показник для ЄС становить 0,693 т CO₂e/т цементу, що є зниженням на 9,5% порівняно з попереднім контрольним значенням 0,766 т CO₂e/т цементу до 2020 року.

Відповідно, з 2020 по 2025 рік викиди CO₂ цементної промисловості мають бути додатково знижені на 9,5%. Новий контрольний показник для 191 установки впроваджується з безкоштовними квотами в 90,105 млн EUA/рік (1 EUA дозволяє власнику викинути 1 т CO₂ або CO₂ еквіваленту ПГ). Для виробництва білого клінкеру цементу (BM11 з 12 установками) в ЄС надано ще 2,145 млн EUA/рік. Кожна з установок отримала свою конкретну попередню безкоштовну EUA. В рамках реформи EU ETS, безкоштовні квоти для компаній будуть поступово скасовуватися з 2026 року до кінця 2033 року, тоді як паралельно буде впроваджуватися Механізм коригування вуглецевих кордонів (СВАМ). Відповідно, поступове скасування безкоштовних квот прискориться після 2027 року, і тому стало метою для деяких виробників цементу в ЄС мати на той час значні технології зниження вуглецю. В іншому випадку, кожна тонна викинутого CO₂e повинна бути придбана.

На даний момент дозволи на викиди вуглецю в ETS впали до 93,42 €/EUA (21.08.2023) після досягнення піку 27.02.2023 на рівні 105,14 €/EUA. На 2030 рік очікуються ціни в діапазоні від 80 до 160 €/EUA [9]. Дохід, отриманий від аукціонування дозволів EU ETS, стає дедалі важливішим джерелом доходу для держав-членів, і значно зріс з 2017 року завдяки зростанню ціни на вуглець. Загальний дохід від аукціонування в рамках системи ETS у 2021 році склав 31 мільярд євро, з яких 25 мільярдів євро пішло безпосередньо до держав-членів. Решта переважно надійшла до Фонду інновацій та Фонду модернізації.

У 2021 році Європейський Союз інвестував понад 1,1 мільярда євро у перші сім масштабних інноваційних проєктів в рамках Фонду інновацій. Сім проєктів були обрані для фінансування в рамках першого конкурсу великомасштабних проєктів Innovation Fund з 311 заявок, 204 проєкти були з енергоємних галузей, таких як сталь, цемент, вапно, хімічна промисловість та інші. Чотири великомасштабні проєкти були обрані з цементної промисловості, включаючи проєкт Go4EcoPlanet компанії Lafarge Cement (Holcim Group) в Куяви/Польща, проєкт ANRAV компанії Devnya Cement (Heidelberg Materials Group) в Девні/Болгарії, проєкти Carbon2Business компанії Holcim у Легердорф/Німеччина та проєкт K6 компанії Egiom (CRH Group) у Лумбр/Франція. У таблиці 1 наведені ключові параметри проєктів. Плани зниження вуглецю надані на перші 10 років роботи кожного заводу.

Частина фінансування також надходить до партнерів по проєкту, таких як PetroCeltic, які відповідають у проєкті ANRAV за зберігання захопленого CO₂ у вичерпаному газовому родовищі в Чорному морі біля Варни. Цього року Фонд інновацій ЄС надав понад 3,6 мільярда євро 41 великомасштабному проєкту чистих технологій з пулу 239 заявок, з п'ятьма проєктами, спрямованими на декарбонізацію цементу. Крім того, цементна промисловість Європи оголосила низку інших повномасштабних проєктів із відбору,

використання та зберігання вуглецю (CCUS). У цілому визначено 15 повномасштабних проєктів (включаючи демонстраційні проєкти) в ЄС, що охоплюють потенціал зі зниження вуглецю приблизно на 10,8 млн тонн CO₂ на рік від виробників цементу Cemex, Egiom (CRH), Heidelberg Materials, Holcim, Rohrdorfer Cement, Titan і Vicat, 15 заводів мають потужність з виробництва клінкеру 15,1 млн тонн/рік, що відповідає приблизно 10,3% потужності ЄС.

Майбутня конкурентоспроможність цементної промисловості Європи. Для малих та середніх виробників цементу в ЄС купівля EUA може бути менш дорогою, ніж зниження викидів за допомогою власних проєктів CCUS. На відміну від великих цементних груп, більшість менших виробників цементу не змогли накопичити достатньо коштів для фінансування повномасштабних проєктів. Питання в тому, що станеться, коли безкоштовні квоти на вуглець будуть скасовані. Один із варіантів - це зменшення викидів CO₂ традиційним способом, наскільки це можливо, використовуючи альтернативні палива, знижуючи коефіцієнт клінкеру та підвищуючи ефективність заводу. Іншим варіантом може бути передача витрат на CO₂ клієнтам. Наприклад, один із менших виробників в Австрії запровадив компенсацію CO₂ у ціні на цемент, включаючи базову суму близько 5,00 €/т та надбавку 4,00 €/т за кожне збільшення ціни на вуглець на 10 €/т вище 50 €/т. У цьому прикладі компенсація CO₂ збільшить ціну на цемент на 21 €/т за ціни на вуглець 90 €/т.

Сьогодні ЄС та національна агенція, підтримує лише великомасштабні проєкти, які відповідають ряду видатних критеріїв, таких як проривний характер проєкту, здатність зменшувати викиди парникових газів порівняно з традиційними технологіями, рівень інновацій, а також фактор ризику, масштабованість та економічна ефективність. За даними наших інтерв'ю, фінансування проєктів ЄС та урядових проєктів на сьогодні призводить до спотворення конкуренції в цементній промисловості. Великі виробники цементу, користуються перевагами фінансування, тоді як для виробників з меншим технологічним ризиком та поліпшенням ціни технологій майже не буде доступного фінансування.

Схема ЄС з торгівлі викидами парникових газів має значний вплив на конкурентоспроможність виробників цементу в ЄС. До цього часу обговорення зосереджувалося на ризику дешевих імпорту цементу та клінкеру з-за меж ЄС. Відповідно, цементна промисловість перебуває на порядку денному з проблемою майбутніх викидів вуглецю. Однак кількість країн і регіонів, куди компанії можуть перемістити своє виробництво, щоб уникнути жорсткої кліматичної політики, напевно, була переоцінена через зростання глобальних зусиль у боротьбі зі зміною клімату. CBMA є складною системою, але вона може ефективно вирівнювати витрати на CO₂ між постачальниками з ЄС та за її меж. Однак одна з проблем - зростаюча конкуренція в межах ЄС через великі перевищення виробництва клінкеру та зростаючі дисбаланси через фінансування проєктів з вуглецевою

редукцією. У наших дослідженнях можна стикатись з явищем деякого страху виробників щодо можливого зростання цін на цемент до понад 200 €/т до 2030 року, коли безкоштовні квоти будуть скорочені на 50% і ринок концентрується.

Список використаних джерел :

1. European Commission. (n.d.). *Європейська Зелена Угода* [European Green Deal]. <https://ec.europa.eu>
2. Energy Post. (2021). *How the Green Deal will impact European industrial competitiveness*. <https://energypost.eu>
3. International Energy Agency (IEA). (2021). *Net zero by 2040: Pathways for European industries under the Green Deal* [Report].
4. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). (2020). *Sustainable development goals and the European Green Deal: Opportunities for industrial competitiveness* [Publication].
5. FIEC (European Construction Industry Federation). (2023). *FIEC 2022 statistical report European Union*. Brussels, Belgium.
6. Harder, J. (2022). *Next-generation carbon capture technologies for cement industries*. ZKG Cement Lime Gypsum, 6, 38–47.
7. Cembureau (The European Cement Association). (2020, May 12). *Cementing the European Green Deal: Reaching climate neutrality along the cement and concrete value chain by 2050*. Brussels, Belgium.
8. European Commission, Directorate-General for Climate Action. (2021, October 12). *Update of benchmark values for the years 2021-2025 of phase 4 of the EU ETS – Benchmark curves and key parameters* [Final report]. Brussels, Belgium.
9. Cembureau (The European Cement Association). (2023, June). *Key facts and figures*. Brussels, Belgium.
10. OneStone Consulting Ltd. (2023, April). *CCF2Up – Cement country focus market report* (1st ed.). Varna, Bulgaria.

ФОРМУВАННЯ ДИСТРИБУЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ СПОЖИВЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

А. О. Якобчук,
аспірант, спеціальність 073 «Менеджмент»,
Європейський університет

Державний курс на євроінтеграцію передбачає в т. ч. формування та реалізацію ефективної дистрибуційної політики споживчих підприємств, яка б кореспондувала критеріям Європейського Союзу. Проблема особливо актуалізувалася в умовах воєнного стану позаяк оптимізація логістики та забезпечення безперервності ланцюгів постачання належить до головних чинників убезпечення підприємництва (У даному контексті наразі напрочуд важливими є постійний моніторинг ситуації та реагування на політику підвищення тарифів президентом США Д.Трампом, що стовідсотково спричинить істотну трансформацію дистрибуційних каналів багатьох країн та фірм). А розвиток інноваційних та диджитал-технологій має бути

спрямованим на забезпечення відповідності європейським стандартам якості й безпеки, а також адаптації до нових реалій та загроз ринку. Дійсно, за даними Європейської Комісії, одним із основних викликів сучасної економіки ЄС є посилення стійкості логістичних і дистрибуційних систем у відповідь на зовнішні шоки [2]. Виходячи з цього, українським підприємствам необхідно адаптувати дистрибуційну політику до регламентів ЄС щодо відстежуваності постачання, прозорості операцій та захисту прав споживачів. Дійсно, цифрова трансформація складає один із ключових векторів розвитку логістики в Європі. Відповідно до звіту Європейської комісії, сучасні цифрові інструменти – інтегровані CRM-системи, платформи електронного документообігу, автоматизовані TMS-системи та blockchain-рішення для простежуваності ланцюгів постачання – є необхідними для забезпечення ефективності та безпеки дистрибуційних процесів [6]. Імплементация стандартів ЄС у сферах логістики, безпеки та цифровізації дистрибуційної мережі не лише знижує ризики операційної діяльності підприємств, а й створює конкурентні переваги для виходу на європейські ринки. У цьому контексті дослідження стратегій формування дистрибуційної політики з урахуванням вимог регламентів ЄС (щодо, зокрема, Supply Chain Due Diligence та NIS2), а також стандартів цифрової трансформації логістики є надзвичайно актуальним для зміцнення економічної стійкості та інтеграції українського бізнесу до єдиного ринку ЄС.

До завдань даного виступу належать:

- аналіз управлінських підходів до формування дистрибуційної політики споживчих підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та зростання вимог до економічної безпеки;
- окреслення можливостей адаптації дистрибуційної моделі українських підприємств до стандартів ЄС у сферах логістики, цифровізації та контролю стійкості ланцюгів постачання;
- оцінка: впливу регуляторних змін, пов'язаних з імплементацією європейських вимог та цифрової трансформації логістичних процесів у секторі споживчої продукції та інституційних викликів для малих і середніх підприємств (МСП) у сфері зовнішньоекономічної дистрибуції.

Дистрибуційна діяльність українських споживчих підприємств наразі здійснюється в умовах підвищеної турбулентності, детермінованої одночасним впливом воєнних ризиків, порушенням логістичних маршрутів та зростанням вимог з боку європейських партнерів. Серед ключових викликів можна виокремити нестабільність постачання, зростання вартості логістичних послуг, нестачу інфраструктурних рішень, а також відсутність єдиної стратегії адаптації до нових регламентів ЄС. Згідно даних Європейської комісії, до пріоритетів країн-членів та партнерів ЄС належить підвищення стійкості ланцюгів постачання шляхом їхньої локалізації, скорочення критичних залежностей із впровадження цифрового моніторингу на кожному етапі [1]. У контексті інтеграції України до європейського ринку особливої уваги потребує виконання вимог щодо простежуваності, прозорості та цифрової сумісності

дистрибуційних систем. Згідно з аналітичними даними EU4Business (2024), малий і середній бізнес в Україні демонструє поступову готовність до цифровізації, проте потребує державної та донорської підтримки у впровадженні логістичних ERP-систем, CRM-модулів та рішень для управління ризиками постачань [3]. Поряд із цим, як зазначено у звіті «Цифровізація та стійкість ланцюгів постачання в ЄС» [6], загальноєвропейським трендом є перехід від класичних ланцюгів постачання до гнучких платформних дистрибуційних структур, що дозволяють забезпечувати безперебійне постачання навіть в умовах регіональних криз. Таким чином, для українських підприємств нагальним залишається завдання трансформації власної моделі дистрибуції відповідно до стандартів європейської логістичної інфраструктури, цифрових протоколів взаємодії та вимог до сталості постачання – чинників, що безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки компаній в умовах воєнної економіки.

Вважається доцільним запропоновано низку управлінських рішень, спрямованих на адаптацію дистрибуційної політики українських споживчих підприємств до вимог європейського ринку та підвищення їхньої економічної безпеки. Насамперед – впровадити модель гнучкої дистрибуції, засновану на мультиканальному підході, цифровій синхронізації ланцюгів постачання та інтеграції ERP-систем із зовнішніми партнерами [6; 3]. Такий підхід дозволяє знизити логістичні ризики, скоротити витрати й забезпечити повну прозорість поставок на всіх етапах. Особливу увагу рекомендовано приділити імплементації актуальних регламентів ЄС, зокрема, врахування рекомендацій щодо моніторингу ланцюжків постачання провідного постачальника програмного забезпечення, даних та консалтингових послуг з управління сталим розвитком підприємств, які дозволяють організаціям проактивно керувати своєю продуктивністю та досягати цілей сталого розвитку підприємств – Sphera [5]. Впровадження цих вимог має стати захисту прав споживачів, стандартів простежуваності та прозорості оновленої дистрибуційної стратегії підприємств, особливо в експортно-орієнтованих галузях. Крім того, необхідним є розгортання цифрових платформ дистрибуції, які забезпечують контроль динаміки постачання в режимі реального часу. Для підвищення організаційної стійкості МСП пропонується налагодити партнерства з логістичними хабами на базі прикордонних регіонів ЄС на основі використання спільних складських сервісів, а також розвиток освітніх ініціатив на кшталт ініціативи ЄС EU4Business – задля підвищення компетентності фахівців з логістики [3].

Резюмуючи, варто наголосити, що виклики воєнного періоду та критерії європейського ринку потребують від компаній трансформації підходів до управління постачанням на основі гнучких цифрових рішень, впровадження ESG-орієнтованих стандартів і дотримання регламентів прозорості ланцюгів постачання. Реалізація запропонованих стратегічних рішень – імплементація мультиканальних моделей дистрибуції, цифрових платформ взаємодії з партнерами, а також поглиблення співпраці з європейськими логістичними

мережами – сприятиме зміцненню операційної стійкості українських компаній, зниженню логістичних ризиків та забезпеченню їх інтеграції до інноваційних систем ЄС.

Список використаних джерел

1. Due diligence explained /2025/01/EA_2025AnnualRiskReport.pdf. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/raw-materials/due-diligence-ready/due-diligence-explained_en
2. European Commission. Regulation (EU) 2022/720 on platform transparency and business users. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/720/oj/eng>
3. EU4Business. Helping small and medium enterprises grow URL: <https://eu4business.eu/>
4. Everstream Analytics. 2025 Risk Report. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.everstream.ai/wp-content/uploads>
5. Sphera. Supply Chain Due Diligence. URL: https://sphera.com/solutions/supply-chain-transparency/supply-chain-sustainability-solution/supply-chain-due-diligence/?utm_source=google&utm_medium=paid&keyword=supply+chain+due+diligence&matchtype=e&device=c&_bt=728755930461&_bk=supply+chain+due+diligence&_bm=e&_bn=g&_bg=174168145140&campaignid=22045485244&adgroupid=174168145140&feeditemid=&extensionid=&targetid=kwd-360242258840&loc_interest_ms=&loc_physical_ms=9061013&network=g&devicemodel=&creative=728755930461&placement=&target=&adposition=&gad_source=1&gbraid=0AAAAADN8CjVgCrX9zCRWz9ORjsWy3B7tp&gclid=Cj0KCQjwnui_BhDIARIsAEo9Guui0b0zarzhE_w0VKG8VA9Dq6q8NXoSYjx_4UpZ1-MN6Ky0RIg6VvEaAhyMEALw_wcB
6. 2025 Supply Chain Annual Risk Report. URL: https://www.everstream.ai/special-reports/2025-supply-chain-annual-risk-report/?utm_medium=ppc&utm_source=google&utm_campaign=2025%20annual%20risk%20report&utm_content=special%20report&_bt=731993908990&_bk=logistics%20planning&_bm=b&_bn=g&_bg=174618016036&gad_source=1&gbraid=0AAAAADNNKtFxyjWAenocUoX9OmIq8iGv6&gclid=Cj0KCQjwnui_BhDIARIsAEo9Guuvrh6Z6nD9zWxI6UvupbA7AUBvv8KyqD3pvo6U7aTGDP4yvuYKVIYaApLiEALw_wcB

ЗАХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАПОБІГАННЯ ПРОЯВАМ КОРУПЦІЙНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ У ВНЗ

І. О. Ієрусалимов,
к.ю.н, доцент, доцент кафедри права,
ПВНЗ «Європейський університет»

В умовах тривалого воєнного стану в Україні з метою створення належних умов праці (особливо, в дистанційному режимі) відповідно до діючого законодавства України, налагодження системної роботи всіх структурних підрозділів, збереження матеріально-технічної бази ВНЗ, недопущення порушення учасниками освітнього процесу та іншими співробітниками ВНЗ вимог антикорупційного законодавства потрібно забезпечення проведення необхідних правових, організаційних та економічних заходів для сталого продуктивного розвитку.

Важливими складовими цього процесу є методична та роз'яснювальна робота щодо забезпечення дотримання вимог антикорупційного законодавства. Що стосується безпосередньо запобігання та виявлення корупції, основну роботу потрібно спрямувати на профілактику й запобігання корупційних дій та інших правопорушень, пов'язаних із корупцією, тобто через усунення причин і умов їхнього вчинення та посилення адміністративного й громадського контролю, відповідно до вимог чинного антикорупційного законодавства.

Отже, заходами щодо забезпечення запобігання проявам корупційних правопорушень у ВНЗ є наступні:

- створення та функціонування конкурсних комісій на заміщення посад науково-педагогічних працівників на засадах законності, об'єктивності та неупередженості. Усі конкурсні справи та наведену в них інформацію про кандидата необхідно ретельно перевіряти конкурсними комісіями із урахуванням вимог ліцензійних умов провадження освітньої діяльності, трудового та антикорупційного законодавства. Система відбору кандидатів на посади науково-педагогічних працівників повинна бути відкритою, коли кожен претендент має змогу ознайомитися з умовами та порядком проведення конкурсного відбору, його критеріями. Порядок проведення конкурсу на заміщення посад науково-педагогічних працівників потрібно розмістити на офіційному сайті навчального закладу;

- у зв'язку з періодичним оновленням нормативно-правових актів у галузі запобігання та протидії корупції пріоритетним напрямом діяльності юридичного відділу закладу повинно бути роз'яснення їх положень працівникам і здобувачам освіти;

- на виконання відповідного плану повинен здійснюватися постійний моніторинг норм і практики застосування законодавчих та інших нормативно-правових актів у галузі протидії корупції. Крім того, роз'яснення антикорупційного та іншого законодавства треба надавати працівникам і студентам під час індивідуальних консультацій;

- із метою мінімізації корупційних ризиків у фінансово-господарській сфері, підвищення ефективності публічних закупівель товарів та послуг, а також підтримання ділових відносин із контрагентами у правовому полі, у ВНЗ потрібно запровадити антикорупційну перевірку контрагентів, у тому числі, - з використанням інтернет-ресурсів, шляхом проведення аналізу попередньої діяльності контрагентів. Усі проекти договорів в ВНЗ обов'язково погоджується юридичним відділом навчального закладу;

- потрібне забезпечення неухильного дотримання вимог чинного законодавства щодо організації та проведення прийому здобувачів вищої освіти, проведення засідання приймальної комісії з метою ознайомлення з наказами МОН України, плану заходів щодо запобігання та протидії корупції;

- потрібно призначити уповноваженого з питань протидії та виявлення корупції у ВНЗ;

- потрібно вжити заходів щодо запровадження дієвого зворотного зв'язку із громадськістю щодо повідомлень про факти корупційних правопорушень у ВНЗ. Для запровадження механізму зворотного зв'язку зі співробітниками та студентством потрібно надати інформацію про «телефон довіри» та уповноважену особу з питань запобігання та виявлення корупції у ВНЗ. Також, учасники освітнього процесу можуть звернутися із повідомленням про випадки пропозиції, вимагання або отримання неправомірної вигоди суб'єктами шляхом направлення відповідної заяви про такі випадки уповноваженій особі з питань протидії та виявлення корупції на корпоративну електронну пошту. При цьому, заява про випадки пропозиції, вимагання або отримання неправомірної вигоди повинна містити ПІБ заявника, його контактну інформацію, виклад всіх відомих обставин такого випадку та причетних осіб. Після первинного аналізу заяви, уповноважений з питань протидії та виявлення корупції, за наявності підстав, передає інформацію про таку заяву безпосередньо ректору;

- встановити, що після отримання заяви про випадок пропозиції, вимагання або отримання неправомірної вигоди посадовими особами, ректор своїм наказом створює комісію з питань реагування на випадки пропозиції, вимагання або отримання неправомірної вигоди та, за необхідності, тимчасово відсторонює учасників такого випадку від навчання або від займаної посади, а також направляє відповідне повідомлення про вчинення правопорушення до правоохоронних органів;

- встановити, що за результатами дослідження випадку пропозиції, вимагання або отримання неправомірної вигоди комісія складає відповідний звіт та надає його ректору, а також приймає одне з таких рішень:

- рекомендувати ректору відсторонення від займаної посади або від очного навчання учасників випадку пропозиції, вимагання або отримання неправомірної вигоди до набрання законної сили вироку суду або встановлення органами досудового розслідування відсутності складу кримінального правопорушення у діях учасників такого випадку;

- надання рекомендації ректору щодо впровадження заходів з метою недопущення в майбутньому виникнення випадків пропозиції, вимагання або отримання неправомірної вигоди.

Список використаних джерел

1. Ієрусалимов І.О. Правозабезпечувальна діяльність уповноважених публічно-владних суб'єктів як гарантія комплексної безпеки підприємництва. *Європейський правничий часопис*, № 1 / 2 0 2 3. УДК 342.81 DOI 10.36919/ELJ.1.2023.27. С.27-32
2. Ієрусалимов І.О. Теорія як форма вираження і розробки ідеї криміналістичного забезпечення слідчої діяльності / І.О. Ієрусалимов // *ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРАВНИЧИЙ ЧАСОПИС*, № 2/ 2 0 2 4. УДК 342.81 DOI 36919/3041-1149(Print).2.2024.92-96
3. Матеріали для проведення спеціальних семінарів з питань запобігання проявам корупції, етики поведінки державних службовців. URL: <http://www.rv.gov.ua/sitenew/demydivsk/ua/3918.htm>.
4. Мельник М. Кримінологічні та кримінально-правові проблеми протидії корупції : дис. д-ра юрид. наук : 12.00.08. ; Нац. акад. внутр. справ України. К., 2002.

ІЗРАЇЛЬСЬКА МОДЕЛЬ СТРАХУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІД РИЗИКІВ ТЕРОРИЗМУ ТА ЇЇ ПРИДАТНІСТЬ ДЛЯ УКРАЇНИ

Стеценко Є.В.
аспірант

**кафедри фінанси, банківська справа та страхування
ПВНЗ "Європейський університет"**

У сучасному глобальному середовищі, в якому відбуваються терористичні акти та конфлікти, ефективний механізм страхування ризиків тероризму виявляється ключовим компонентом стратегій стійкості та економічної безпеки держав. Зростаючі загрози тероризму, нестабільність геополітичного середовища, а також вплив конфліктів на економічні та соціальні структури створюють невід'ємну необхідність у забезпеченні фінансового захисту на рівні держави, бізнесу та населення.

Збільшення ризику терористичних актів в сучасних умовах також підкреслює важливість впровадження страхових механізмів, які покривають не тільки прямі матеріальні збитки, але й витрати на відновлення діяльності, роботу з персоналом та відновлення репутації після терористичних інцидентів. Такий підхід до страхування ризиків тероризму сприяє зниженню не тільки фінансових, але й економічних та соціальних наслідків таких подій.

Враховуючи цей контекст, дослідження ролі страхування ризиків тероризму в Ізраїлі набуває особливої актуальності. Ізраїль, який відомий своєю унікальною системою страхування від тероризму, стає прикладом ефективної моделі управління ризиками в умовах постійних загроз та невизначеності. Результати аналізу цієї системи можуть надати важливі практичні висновки для зон конфлікту, включаючи Україну, де протистояння тероризму та конфліктів потребує гнучкого та адаптивного підходу до страхового забезпечення.

Система страхування ризиків тероризму в Ізраїлі виникла від необхідності забезпечити підприємства та населення захистом від збитків, які можуть виникнути внаслідок терористичних актів. Цей специфічний контекст змусив країну розробити імовірності та моделі ризиків, які враховують велику ймовірність виникнення подій такого типу. Ізраїльський досвід управління терористичними загрозами включає не лише створення ефективної страхової системи, але й впровадження комплексних заходів безпеки, публічної свідомості та координації дій у відповідь на можливі загрози. Такий підхід сприяє мінімізації ризиків та забезпечує готовність суспільства до дії в невизначених умовах. Дослідження показало, що ізраїльська система страхування від терористичних ризиків є однією з найефективніших у світі завдяки комплексному підходу до оцінки та управління ризиками, активній участі держави та приватного сектору, а також наявності дієвих механізмів фінансової підтримки. Основні результати дослідження включають:

- Ефективна модель фінансування страхових виплат
- Швидке реагування на терористичні акти
- Підвищення рівня захисту інвесторів
- Активна роль держави
- Гнучкість та адаптивність

Впровадження ізраїльського досвіду страхування терористичних ризиків в Україні може суттєво підвищити стійкість економіки до терористичних загроз, забезпечити швидке відновлення після атак та мінімізувати економічні втрати. Основні рекомендації для України включають:

Розробка та впровадження комплексної системи страхування: Необхідно створити систему страхування, що включає державну підтримку, участь приватного сектору та міжнародних партнерів, а також гнучкі механізми управління ризиками.

Фінансова підтримка та резервні фонди: Забезпечення достатнього рівня фінансової підтримки для компенсації збитків від терористичних атак, створення резервних фондів та використання змішаних моделей фінансування.

Регулювання та контроль: Встановлення чітких регуляторних норм та процедур, що забезпечують стабільність та надійність страхових виплат, а також ефективний контроль за діяльністю страхових компаній.

Впровадження цих рекомендацій дозволить Україні створити ефективну систему страхування терористичних ризиків, що забезпечить захист економічної діяльності, підвищить стійкість економіки та сприятиме загальному економічному зростанню в умовах підвищеного ризику.

Список використаних джерел

1. Говорушко Т.А. Страхові послуги. 2011. с. 856-859.
2. OECD (2020). ISRAEL - TERRORISM RISK INSURANCE PROGRAMME. URL: <https://www.oecd.org/daf/fin/insurance/Israel-Terrorism-Risk-Insurance.pdf> (дата звернення 22.03.2024)
3. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд — оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року // Kyiv School of Economics. URL: [Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \\$155 млрд — оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року – Kyiv School of Economics](#) (дата звернення 22.03.2024)
4. Бібік Н. Стратегія економічного відновлення повинна будуватися на нових принципах та підходах [Електронний ресурс] // Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/9/697856/> (Дата звернення: 05.03.2024).
5. Страхування інвестицій від воєнних ризиків в Україні [Електронний ресурс] // Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/strakhuvannya-investytsiy-vid-voyennykh-ryzykiv-v-ukrayini> (Дата звернення: 05.03.2024).
6. Стегній О. Промисловість потребує стабільності [Електронний ресурс] // Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/7/706332/> (Дата звернення: 05.03.2024).
7. Поліпшення ризиків для іноземних інвесторів в Україні [Електронний ресурс] // Діловий юридичний форум. URL: <https://dlf.ua/ua/pom-yakshennya-rizikiv-dlya-inozemnih-investoriv-v-ukrayini/> (Дата звернення: 05.03.2024).
8. Willis Towers Watson. (2022). The Terrorism Pool Index: Review of terrorism insurance programs in selected countries.

Матеріали

XVII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«Безпекотворення: питання теорії, практики та правові аспекти»
(Тема року – «Економічна безпека підприємництва в умовах тривалого
воєнного конфлікту»)

м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет»,
17 квітня 2025 р.

Підписано до друку 20.04.2025. Формат 60x84¹/₁₆.
Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman.
Ум. друк. арк. 14,41.
Зам. № 82.

Друк: поліграфкомбінат Європейського університету.
03115, Україна, Київ-115, вул. Депутатська, 15/17.
Тел.: (+38044) 503-33-96

Реєстраційне свідоцтво ДК №3833 від 14.07.2010 р.