

**DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE  
AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY  
Faculty «Economic and Business»**

**Scientific papers**  
**OF DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE  
AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY  
(ECONOMIC SCIENCES)**

№ 2 (51)



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2024

<b>РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ</b>	<b>EDITORIAL BOARD</b>
<b>051 – Економіка</b>	<b>051 – Economy</b>
Ткач А. А. – д.е.н., професор, Жешувська Політехніка ім. Ігнація Люкаевича, м. Ряшів, Польща	Tkach A. A. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Polytechnic RZESOWSKIEJ, Ryashiv, Poland
Двігун А. О. – д.е.н., професор, Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України	Dvihun A. O. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National Institute for Strategic Studies in Ukraine National Institute of Strategic Studies under the President of Ukraine
Свиноус І. В. – д.е.н., професор, Білоцерківський національний аграрний університет	Svinous I. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Bila Tserkva National Agrarian University
Череп А. В. – д.е.н., професор, Запорізький національний університет	Cherep A. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Zaporizhzhya National University
Сременко Д. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Yeremenko D. V. – Doctor of Economic Sciences, Prof., TSATU
Колокольчикова І. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Kolokolchikova I. V. – Doctor of Economic Sciences, Prof., TSATU
Кукіна Н. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kukina N. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Почерніна Н. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Pochernina N. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Прус Ю. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Prus Y. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Демко В. С. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Demko V. S. – PhD, Ass. Prof., TSATU
<b>071 – Облік і оподаткування</b>	<b>071 – Accounting and taxation</b>
Чіобану Геннадій – Університет Артифлекс, Бухарест, Румунія	Ghenadie Ciobanu – Senior Researcher ARTIFLEX” University of Bucharest, National Scientific Research Institute for Labour and Social Protection: Bucharest, RO
Давидюк Т. В. – д.е.н., професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	Davydiuk T. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”
Сокіл О. Г. – д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка»	Sokil O. H. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Lviv Polytechnic National University
Трачова Д. М. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Trachova D. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Кучеркова С. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kucherkova S. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Костякова А.А. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kostyakova A. A. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Демчук О.О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Demchuk O. M. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Сахно Л. А. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Sakhno L. A. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
<b>072 – Фінанси, банківська справа та страхування</b>	<b>072 – Finance, banking and insurance</b>
Жанна Черноштан – Балтійська міжнародна академія, Латвія	Zanna Cernostana – Baltic International Academy, Latvia
Гривківська О. В. – д.е.н., професор; ПВНЗ «Європейський університет»	Hryvkivska O. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, PHEI “European University”
Давиденко Н. М. – д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування	Davidenko N. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Life and Environmental Sciences
Танклевська Н. С. – д.е.н., професор, Державний торговельно-економічний університет, професор кафедри економіки та фінансів підприємства	Tanklevska N. S. – Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Trade and Economics, Professor of the Department of Economics and Enterprise Finance
Вдовенко Л. О. – д.е.н., доцент, Вінницький національний аграрний університет	Vdovenko L. O. – Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., Vinnytsia National Agrarian University
Трусова Н. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Trusova N. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Яцух О. О. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Yatsukh O. O. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Косторной С. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kostornoi S. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Цап В. Д. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Tsap V. D. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Чкан І. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Chkan I. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
<b>073 – Менеджмент</b>	<b>073 – Management</b>
Огієнко М. М. – д.е.н., професор, Академія прикладних наук, Вища школа управління і адміністрування в Опольє, Польща	Ohiienko M. M. – Doctor of Economics, Professor, Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in Opole, Poland
Судомир С. М. – д.е.н., професор, ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»	Sudomyr S. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Berezhany Agrotechnical Institute

Завгородній А. В. – д.е.н., професор, Миколаївський інститут розвитку людини Університету «Україна»	Zavhorodnii A. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Mykolaiv Institute of Human Development of University “Ukraine”
Левків Г. Я. – д.е.н., професор, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького	Levkiv H. Y. – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Department of Management, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviviv, Ukraine
Басюркіна Н. Й. – д.е.н., професор, Одеський національний технологічний університет	Basiurkina N. I. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Technology
Козак К. Б. – д.е.н., професор Одеський національний технологічний університет	Kozak K. B. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Technology
Ортіна Г. В. – д.н.держ.упр., професор, ТДАТУ	Ortina G. V. – Doctor of Science in Public Administration Prof., TSATU
Коноваленко А. С. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Konovalenko A. S. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Нехай В. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Nekhai V. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Агеєва І. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Ahieieva I. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
<b>075 – Маркетинг</b>	<b>075 – Marketing</b>
Вішал Дагар – д.е.н., професор, університет Аміті, Індія	Vishal Dagar – PhD, Ass. Professor, Amity University, India
Вей Фен – д.е.н., проф., Північно-західний університет A&F, Китай	Wei Feng – Doc.Ec.Sc., Professor, Northwest A&F University
Керімова У. К. – д.е.н., професор, Казахський національний аграрний дослідницький університет, академік Національної академії наук Казахстану, Казахстан	Ukilai Kerimova – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kazakh National Agrarian Research University, Academician of the National Academy of Sciences of Kazakhstan, Almaty, Kazakhstan
Буднікевич І. М. – д.е.н., професор, Чернівецький національний університет	Budnikevych I. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Chernivtsi National University
Гончар В. В. – д.е.н., професор, Приазовський державний технічний університет	Gonchar V. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Pryazov State Technical University
Легеза Д. Г. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Legeza D. G. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Куліш Т. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kulish T. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Шквиря Н. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Shkvyria N. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Сокіл Я. С. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Sokil Y. S. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Арестенко Т. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Arestenko T. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Майборода Г. О. – PhD, ст. викладач ТДАТУ	Mayboroda G. O. – PhD, Senior Lecturer, TSATU
<b>076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність</b>	<b>076 – Entrepreneurship, trade and stock-taking activities</b>
Чернявська Т. А. – д.е.н., професор, Державна вища професійна школа, м. Конін, Польща	Cherniavska T. A. – Doctor of Economic Sciences, Professor, State Higher Professional School, Konin, Poland
Веслав Музіал – професор, доктор хаб., інж., кафедра економіки і організації сільського господарства, Краківський сільськогосподарський університет ім. Гуго Коллантая, Польща	Wieslaw Musial – prof. dr. hab. Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie Brak zweryfikowanego, Krakow, Poland
Волощук К. Б. – д.е.н., професор, ЗВО «Подільський державний університет»	Voloshchuk K. B. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Podilsky State University
Карпенко А. В. – д.е.н., професор, Національний університет «Запорізька політехніка»	Karpenko A. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National University “Zaporizhia Polytechnic”
Сєвідова І. О. – д.е.н., професор, Харківський національний університет внутрішніх справ	Sievidova I. O. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kharkov National University of Internal Affairs
Яворська Т. І. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Yavorska T. I. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Болтянська Л. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Boltianska L. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Завадських Г. М. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Zavadskykh H. M. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Лисак О. І. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Lysak O. I. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Тебенко В. М. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Tebenko H. M. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU

**Засновник**

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
Факультет економіки та бізнесу

УДК [33+631.1](06)  
Т 13

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) / За ред. Т. І. Яворської. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2024. № 2 (51). 86 с.

**Голова редакційної колегії (науковий редактор):**

Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу

**Відповідальні за випуск збірника:**

Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу  
Колокольчикова І. В., д.е.н., професор – декан факультету економіки і бізнесу  
Завадських Г. М. – к.е.н., доцент кафедри економіки і бізнесу

**Комп'ютерна верстка:** Дорофеєва К. С.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) включений до Переліку наукових фахових видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ МОН №1328 від 21.12.2015 р.).

Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886.65

Друкується за рішенням Вченої ради Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (протокол № 1 від 27.08.2024 р.).  
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:  
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1673 від 23.05.2024 року  
Ідентифікатор медіа: R30-04778

ISSN 2519-884X

**Index Copernicus Value (ICV) 2016: 47.1**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2017: 55.32**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2018: 55.94**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2019: 56.52**

**Digital Object Identifier System (DOI)**

Матеріали друкуються мовами оригіналів – українською та англійською.  
Погляди редколегії не завжди збігаються з позицією авторів.

Підписано до друку 29.08.2024 р.  
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 10,00.  
Зам. № 0924/658. Наклад 100 прим.

Надруковано:  
Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua  
Свідчення суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

© Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, 2024  
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2024

# Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)

№ 2 (51), 2024

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА

*Андрощук М. О., Пиртко С. А.,  
Побережний А. А., Дейнега О. В.*  
СТАРТАП-ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІСЛЯВОЄННОЇ  
ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....6

*Зверева К. О.*  
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТЬ:  
УПРАВЛІННЯ, СТАЛЕ СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО,  
ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ.....14

*Макаренко П. М., Михальчук О. В., Пілявський В. І.*  
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНИХ  
АЛЬТЕРНАТИВ ПІДПРИЄМСТВА .....23

*Сохань І. В., Сяй Фей,*  
АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
В ГУАНСІ НА ТЛІ ВІДРОДЖЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ .....38

### ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

*Старостенко Д. Ф., Салін С. В.*  
БЛОКЧЕЙН ТА ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЦИФРОВОМУ  
ПРОСТОРІ ФІНАНСОВО-ПРОМИСЛОВИХ КОМПАНІЙ.....47

### ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

*Волощук К. Б., Волощук Ю. О.*  
ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ  
БІЗНЕСУ ТА КОНТРОЛЮ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕДАЧ  
ТОВАРІВ (ТЕХНОЛОГІЙ) ПОДВІЙНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ .....61

*Ніфатова О. М., Петричук С. І.*  
ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ  
БІОЕКОНОМІКИ В УПРАВЛІНСЬКУ ПРАКТИКУ  
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ .....72

**Вимоги до статей, що друкуються  
у «Збірнику наукових праць Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного  
(економічні науки)».....82**

**Founder**

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
Faculty Economic and Business

UDC [33+631.1](06)

T 13

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State  
Agrotechnological University (economic sciences) /  
Ed. T. I. Yavorska. Zaporizhzhia : Publishing House  
"Helvetica", 2024. № 2 (51). 86 p.

**Chairman of Editorial Board (scientific editor):**

Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics  
and Business Department

**Responsible for the release of Scientific Papers:**

Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics  
and Business Department  
Kolokolchukova I. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor  
Zavadsykh H. M. – Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of Economics and Business Department

**Imposed by** Dorofeieva K. S.

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State  
Agrotechnological University (Economic sciences) is included to  
the list of scientific professional editions of Ukraine, in which  
main results of dissertations may be published (Order of MES  
from 21.12.2015 № 1328).

In accordance with the Procedure for the formation of the List of  
scientific professional publications of Ukraine (order of the  
Ministry of Education and Science of Ukraine dated January 15,  
2018 № 32) assigned category "B", approved by the order of the  
Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020  
№ 886.65

Published according to the decision of the Academic Council of  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
(Protocol № 01 from 27.08.2024).  
Registration of an entity in the field of print media:  
Decision of the National Council of Ukraine  
on Television and Radio Broadcasting No. 1673 of 23.05.2024  
Media ID: R30-04778

ISSN 2519-884X

**Index Copernicus Value (ICV) 2016: 47.1**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2017: 55.32**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2018: 55.94**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2019: 56.52**

**Digital Object Identifier System (DOI)**

Materials are published in original languages –  
Ukrainian and English.  
The editorial board's views do not necessarily reflect  
the position of the authors.

Signed for printing on 29.08.2024.  
Format 60x84/8. Font – Times New Roman.  
Offset paper. Digital printing. Conditionally printed sheet 10,00.  
Order No 0924/658. Print circulation – 100 copies.

Published:  
Helvetica Publishing House  
6/1 Inhlezi St., Odesa, 65101, Ukraine  
Phone: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua  
Certificate of a publishing entity  
ДК № 7623 від 22.06.2022 p.

© Dmytro Motornyi Tavria  
State Agrotechnological University, 2024  
© Design by Helvetica Publishing House, 2024

# Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)

№ 2 (51), 2024

## CONTENTS

**ECONOMY**

*Androshchuk M. O., Pyrtko S. A.,  
Poberezhnyi A. A., Deineha O. V.*  
STARTUP PROJECTS AS TOOLS FOR THE POST-WAR  
ECONOMY OF UKRAINE .....12

*Zvierieva K. O.*  
THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE CONCEPTS:  
GOVERNANCE, SUSTAINABLE AGRICULTURE,  
POST-WAR RECONSTRUCTION .....14

*Makarenko P. M., Mykhalchuk O. V., Pilyavskiy V. I.*  
FORMATION OF STRATEGY AND STRATEGIC  
ALTERNATIVES OF THE ENTERPRISE .....23

*Sokhan I. V., Xie Fei*  
ANALYSIS OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT  
IN GUANGXI UNDER THE BACKGROUND  
OF RURAL REVITALIZATION.....38

**FINANCE, BANKING, INSURANCE  
AND STOCK MARKET**

*Starostenko D. F., Salin S. V.*  
BLOCKCHAIN AND FINANCIAL TECHNOLOGIES  
IN THE DIGITAL SPACE OF FINANCIAL  
AND INDUSTRIAL COMPANIES .....47

**ENTREPRENEURSHIP AND TRADE**

*Voloshchuk K. B., Voloshchuk Y. O.*  
TRANSFORMATION OF BUSINESS SOCIAL  
AND CONTROL OF INTERNATIONAL TRANSFER  
OF DUAL-USE GOODS (TECHNOLOGY).....61

*Nifatova O. M., Petrychuk S. I.*  
INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE INTEGRATION  
OF BIOECONOMY PRINCIPLES INTO THE MANAGEMENT  
PRACTICE OF DOMESTIC ENTERPRISES:  
ORGANIZATIONAL ASPECTS.....72

**Requirements for articles published in  
“Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria State  
Agrotechnological University  
(economic sciences)” .....82**

## ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-51-1>

УДК 338.48

*Андрощук М. О., здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Рівненський державний гуманітарний університет  
andmikola@gmail.com*

*ORCID: 0009-0003-0960-488X*

*Пиртко С. А., здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Рівненський державний гуманітарний університет  
sapyrtko@ukr.net*

*ORCID: 0009-0002-9287-5351*

*Побережний А. А., здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Рівненський державний гуманітарний університет  
poberezhniy.a@gmail.com*

*ORCID: 0009-0002-1155-2508*

*Дейнега О. В., д.е.н., професор,  
проректор з наукової роботи  
Рівненський державний гуманітарний університет  
oleksandr.deineha@rshu.edu.ua*

*ORCID: 0000-0002-4642-9748*

## СТАРТАП-ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

***Анотація.** У статті розглянуто суть поняття «стартап». Визначено, що основними перевагами стартапу як організаційної форми підприємницької діяльності є гнучкість і креативність, а також можливість отримання швидкого доходу. До основних недоліків варто віднести високий рівень ризику. Україна поступово відновлює своє місце у рейтингу країн, що реалізують стартап-проєкти. До критеріїв успішності стартапу варто відносити ефективність, фінансування, ринок, талант, досвід. Найбільш привабливими для нашої держави напрямками таких проєктів є проєкти у Military-tech, соціально відповідальне споживання, аграрні технології. Актуальність проєктів у Military-tech обумовлено затяжними військовими діями на території України; соціально відповідального споживання – сучасними трендами свідомого споживання та необхідністю застосування альтернативних енергоносіїв; у сфері аграрних технологій – статусом України як країни, що забезпечує світову продовольчу безпеку.*

***Ключові слова:** стартап, ризику, екологічна відповідальність, «зелені» технологічні стартапи, бізнес-модель.*

**JEL code classification: O40**

**Постановка проблеми.** На сьогодні економіка України перебуває у шоковому стані, виникнення котрого спровокувала війна та її наслідки: руйнування логістики, енергетичної та транспортної інфраструктури, відтік однієї частини працездатного населення за кордон, а іншої – в ЗСУ, зростання безробіття, зниження рівня платоспроможного попиту. Україна як держава, що поступово інтегрується у європейський простір, повинна мати конкурентоспроможну економіку. Інформатизація всіх економічних та суспільних процесів і поточний стан речей вимагає із однієї сторони застосування нетривіальних рішень, а з іншої – швидкого вирішення проблем національної економіки. Забезпечити це можна за рахунок розробки та

впровадження стартап-проектів, реалізація котрих дозволяє швидко і з мінімальними початковими інвестиціями вирішити окремі гострі соціальні проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Не зважаючи на значний доробок вітчизняних та закордонних вчених-економістів, що досліджували різні аспекти функціонування стартап-індустрії, не вирішеними лишаються питання значення стартап проектів для національної економіки у поточному періоді із врахуванням впливу всіх факторів зовнішнього середовища.

При написанні цієї публікації опрацьовані доробки вітчизняних та закордонних науковців, що вивчали специфіку, проблеми та перспективи розвитку стартап-бізнесу, зокрема С. Бланка, О. Гавриша, В. Дергачова, М. Кравченко, Т. Сак, Л. Шостак, Є. Вознюк та інших; офіційні дані порталу Startup Ranking, сайту громадської організації Greencubator; інформацію, що викладена у відкритих джерелах, зокрема у Вікіпедії та численних вітчизняних та закордонних сайтах, де досліджується економічна проблематика.

**Формулювання цілей статті.** Ціллю написання статті стало ідентифікування базових підходів до визначення основних характеристик стартапу, а також оцінка поточного стану та перспектив України на міжнародному ринку стартапів.

**Виклад основного матеріалу.** «Стартап» походить від англійського «запуск» (засновувати, запускати), характеризується інноваційною бізнес-ідеєю, яка має потенціал революціонізувати існуючі ринки або навіть створити абсолютно нові ринки. Ступінь інновацій, а також прагнення до швидкого зростання та масштабованості відрізняють стартап від традиційного бізнесу. Н. Блюменталь співзасновник і співвиконавчий директор Warby Parker, що була визнана у 2015 році найінноваційнішою компанією у світі, так охарактеризував зміст цього поняття: «це компанія, яка працює над вирішенням проблеми, рішення якої неочевидне, а успіх не гарантований» [10]. Таке визначення практика дозволяє ідентифікувати основну характеристику стартапу: значна невизначеність реалізації та, відповідно, високий рівень ризику.

До інших важливих характеристик стартапу можна віднести:

- інновації та креатив (розробляються продукти, послуги або бізнес-моделі, які є новими; передбачає застосування нестандартного мислення та відхилення від традиційних моделей із урахуванням технологічних і технічних інновацій із метою збільшення цінності для цільових клієнтів);
- масштабованість (бізнес-модель стартапу передбачає непропорційне зростання без відповідного збільшення витрат);
- орієнтація на зростання (прагнуть швидкого проникнення на ринок і розширення, часто передбачається завоювання глобальних ринків, що швидко розвиваються при умові ітерації стартапу);
- еволюційність (динамічні, гнучкі та адаптуються до складних обставин і змін, що відбуваються на самому підприємстві чи зовнішньому середовищі, перебувають у постійному розвитку);
- тимчасовість (успішний стартап перетворюється у підприємство, продається або поглинається конкурентами).

Стартапи є вирішальним двигуном інновацій та економічних змін. Вони привносять інноваційні ідеї у стабільно функціонуючі галузі, створюють нові робочі місця та сприяють руху технологічного прогресу. Незважаючи на ризики, стартапи створюють потенціал для стрімкого успіху та сприяють динамічному розвитку економіки [11].

Як організаційна форма підприємницької діяльності, стартап має свої переваги і недоліки (рис. 1).

Серед основних недоліків можна виділити підвищений ризик реалізації, а переваг – гнучкість та креативність, а також можливість швидко заробити, що так приваблюють молодь. Відповідно, віковий ценз стартаперів, котрі заснували успішні стартапи, становить від 20 до 25 років.

Підвищений ризик реалізації стартап-проектів пов'язаний на думку дослідників із такими факторами:

- відсутність інтересу споживачів до продукції чи послуги (42 % невдач);
- проблеми із фінансуванням (29 %);

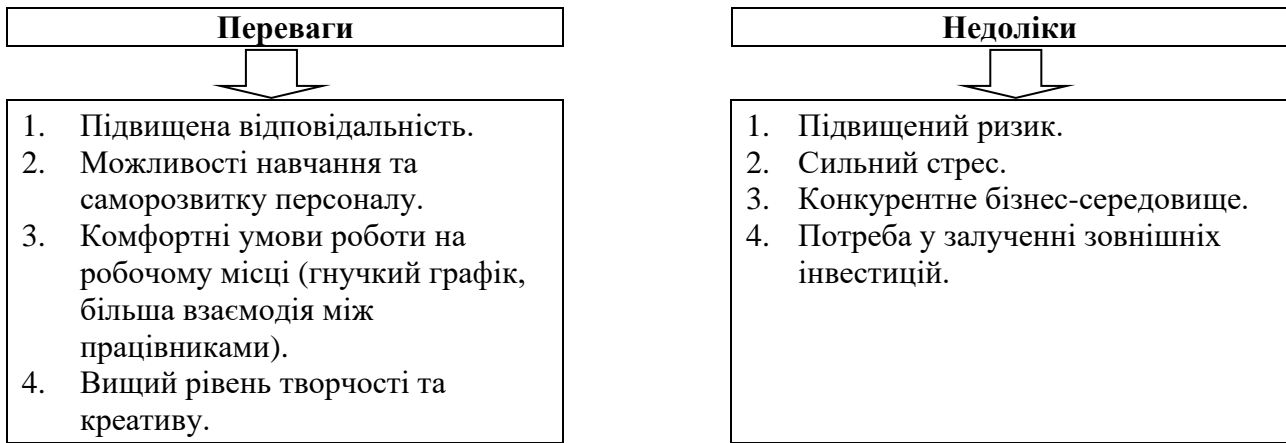
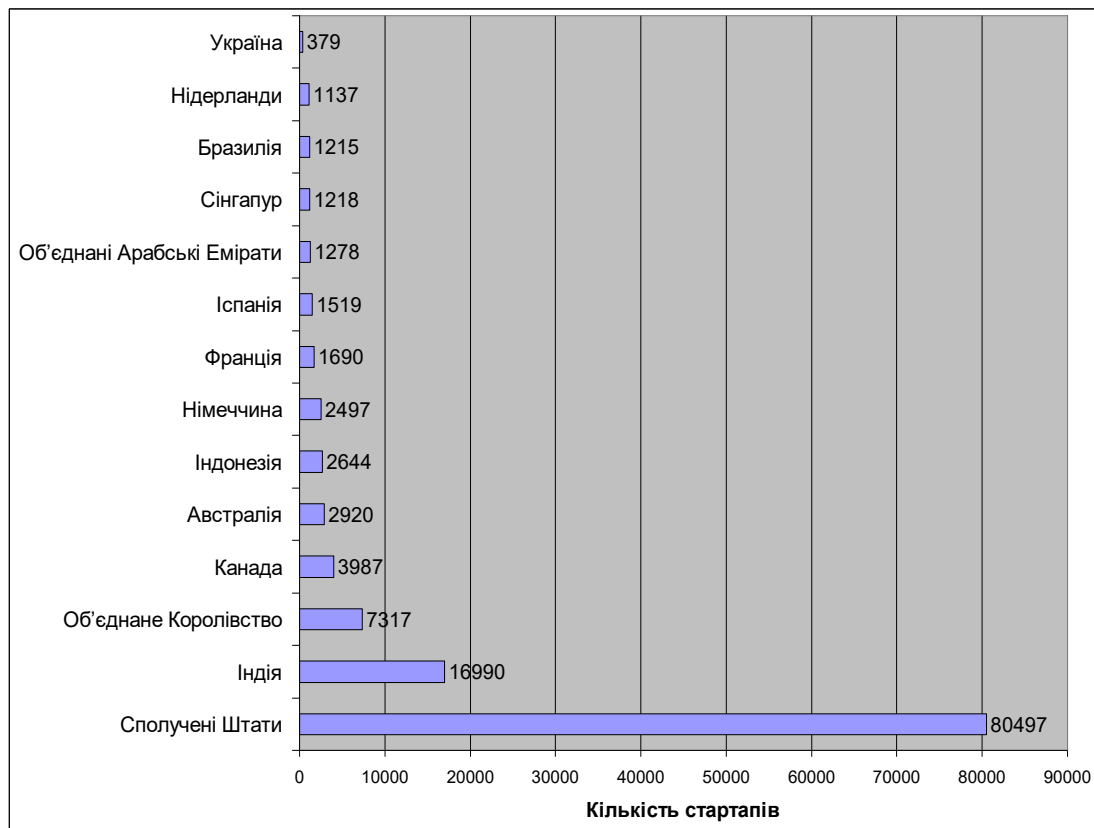


Рис. 1. Переваги та недоліки стартапу

Джерело: власне напрацювання

- кадрові проблеми (23 %);
- конкуренція зі сторони компаній, що пропонують альтернативні продукти (19 %);
- проблеми із встановленням ціни на новий товар (18 %) [8].

Більшість країн світу у більшій чи меншій мірі задіяні у створенні стартапів. Перше місце у світі за кількістю стартапів, що набагато більше відрізняється за кількісними параметрами від другого, за даними порталу Startup Ranking [9], займає США, маючи 80497 стартапів. До п'ятірки лідерів входять також Індія (16990), Великобританія (7317), Канада (3987) та Австралія (2920). В цілому тринадцять країн світу мають більше, ніж 1000 стартапів. Україна станом на 24.07.2024 р. займає 80 позицію та має 379 стартапи (рис. 2).

Рис. 2. Кількість стартапів у країнах світу<sup>1</sup>

Джерело: [9]

<sup>1</sup> На графіку відображено кількісні параметри стартапів країн світу, що мають більше 1000 стартапів та Україну.



Українські науковці виокремлюють п'ять основних критеріїв успішності («авторитетності») стартапів, що були розроблені в США та згодом набули розповсюдження в усьому світі:

- ефективність (здатність стартапу забезпечити ефективну організацію діяльності та розвитку, здатність ефективно використовувати наявні та залучені ресурси);
- фінансування (легкий доступ до фінансових ресурсів та їх розмір);
- ринок (місткість ринку, його зрілість та потенціал до зростання, можливість розширювати діяльність шляхом виходу на міжнародні ринки);
- талант (унікальні якості стартаперів, зокрема обізнаність, рівень освіти, кваліфікація тощо);
- досвід (наявність знань на основі попереднього досвіду) [3].

За версією InVenture найбільш прибутковими в Україні будуть такі стартапи (табл. 1).

Таблиця 1

## Перспективні стартапи в Україні

Напрямок	Обґрунтування	Приклади реалізації
1	2	3
1. Розвиток бізнес проєктів у Military-tech	зростання витрат держбюджету на озброєння, техніку, військову інфраструктуру; зростання кількості військово-технічних рішень; інвестиції та гранти від уряду для розвитку військово-технічних стартапів, волонтерський рух та краудфандинг.	Від розробки дронів до тактичної медицини та відновлення після поранень.
2. Торговельний майданчик в Інтернеті	зростання частки e-commerce у ритейлі України; зростання українських майданчиків; сформований гарний клієнтський досвід та ефективні фінансові сервіси з оплати покупок (Rozetka та «Нова пошта»); сформована звичка купувати необхідні товари онлайн.	Онлайн-продажі продуктів харчування та ліків.
3. Смарт-офіси та коворкінги	перегляд концепції організації офісного простору через пандемію; підприємства планують зменшити витрати на оренду, утримання офісів.	Комерційна нерухомість (офісні приміщення із великою кількістю маленьких кімнат).
4. Онлайн сервіси для бізнесу	потреба бізнесу у значній кількості онлайн сервісів; класичні платформи для організації дистанційних конференцій не здатні забезпечити відчуття присутності на заході; підвищення інтенсивності комунікацій з клієнтами в онлайн середовищі; потреба в оцифруванні робочих процесів та переведення їх в онлайн.	Автоматизоване збирання лідів; доступна та проста платформа для організації віртуальних івентів; маркетингові послуги (SEO або SMM тощо); розробка чат-ботів; організація дистанційної роботи.
5. Віртуальна психологічна терапія	потреба в кваліфікованій психологічній допомозі (пандемія, війна, професійне «вигорання» тощо).	Психологічні консультації, продаж навчальних матеріалів, інфопродуктів онлайн.
6. Віртуальні та онлайн будівельні послуги	бажання сімей мати унікальне дизайнерське помешкання, але при цьому не витратити час на дизайнера та обговорення деталей.	Віртуальний дизайн квартир; Smart-будинки; друк будинків за допомогою 3D-принтера.
7. Здоровий спосіб життя	ринок не насичений; пандемія змусила людей серйозніше ставитися до власного здоров'я.	Вітамінний бар, онлайн-магазин вітамінів; програми для йоги, медитації, фітнесу; сервіс доставки здорової їжі.
8. Відпочинок та розваги	такі продукти можна створювати віддалено; не потребують значних вкладень при наявності індивідуальних навиків та креативного мислення.	Хенд мейд, відеоігри та кіберспорт.

## Продовження таблиці 1

1	2	3
9. Соціально відповідальне споживання	необхідність відновлення енергетичної інфраструктури та посилення енергетичної безпеки України; формування іміджу України як екологічно відповідальної держави.	Зелена енергетика, утилізація відходів.
10. Аграрні технології	Україна є гарантом продовольчої безпеки у світі; застосування цифрових технологій дозволить сформувати конкурентоздатну пропозицію на світовому ринку.	Високотехнологічне фермерське господарство, розробка програмного забезпечення.

*Джерело: власне узагальнення на підставі [2]*

Напрямок Military-tech у поточній перспективі вважається найбільш привабливим, адже в Україні продовжується війна і навіть, якщо у найближчому майбутньому настане таке бажане перемир'я, українці переконались однозначно у тому що, по-перше, це не надовго, оскільки РФ відновить сили і нападе ще раз, це лише питання часу, по-друге, захист наших кордонів це наша персональна відповідальність і всі решта країн світу у будь-якому конфлікті відстоюють виключно власні інтереси. Підтверджує значимість цього напрямку і статистика, адже згідно з опитуванням Gradus Research, 18 % стартапів запустили свій проєкт вже після 24 лютого 2022, при цьому 69 % з них знаходяться на pre-seed стадії [4]. Сфера military tech активно підтримується урядом, зокрема через проєкт BRAVE 1, який допомагає корисним та цікавим стартапам пройти шлях від ідеї до реалізації, надає гранти від 5 до 25 тис. доларів для цього через Ukrainian Startup Fund [1].

На перспективу важливо також розвивати напрямки «Соціально відповідальне споживання», враховуючи актуальні світові тренди та визначений Україною курс на євроінтеграцію, а також «Аграрні технології», враховуючи значний потенціал України та потребу агросектору для світу.

Основним учасником екосистеми підтримки «зелених» технологічних стартапів в Україні є громадська організація Greencubator, метою діяльності якої є збільшення кількості гравців у секторах «зеленої» економіки та кліматично-позитивних рішень, допомагати їм зростати, досягати місцевої та глобальної конкурентоспроможності [6].

Сфера «зелених» технологічних стартапів виходить за межі просто створення нових технологій. Вона передбачає розробку технологій і методів, що мають мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище та можуть використовуватися протягом тривалого часу без виснаження природних ресурсів. Крім того, багато стартапів, що займаються екологічними технологіями, використовують екологічні методи ведення бізнесу. Ці практики включають використання відновлюваних джерел енергії у власній діяльності, мінімізацію утворення відходів і активне сприяння переробці та вторинній переробці. Стартапи екологічних технологій працюють у різних секторах, починаючи від відновлюваних джерел енергії та «чистого» транспорту до збереження води та ефективного поводження з відходами.

Незважаючи на різноманіття спеціалізацій, усі «зелені» стартапи об'єднує спільна тема: їхня вирішальна роль у сприянні екологічним інноваціям. Вони відіграють важливу роль у спрямуванні світової економіки до більш стійкого та екологічно чистого майбутнього, вирішуючи важливі виклики збереження навколишнього середовища.

Серед основних факторів, що впливають на прибутковість «зелених» стартапів, можна виокремити:

- підвищення екологічної обізнаності та перехід до чистої енергії, екологічно безпечних продуктів;
- запровадження більш суворого контролю і сталих ініціатив, зокрема в Європі та Північній Америці;
- зацікавленість інвесторів у стартапах і запуску нових продуктів із вищою рентабельністю інвестицій, які водночас приносять користь суспільству і довкіллю;

– присутність на ринку таких великих гравців, як IBM і General Electric дає підстави очікувати, що до 2027 року Північна Америка матиме найбільшу частку ринку за рахунок широкого впровадження зелених технологій і потужній економіці;

– посилення ризиків недиверсифікованого енергопостачання через кризу, спричинену війною РФ проти України, що призвело до зростання попиту на технології, котрі підтримують глобальний перехід до чистих і безпечних джерел енергії [7].

Будь-який стартап є бізнес-моделлю, тобто планом того, як бізнес має досягти успіху. Критеріями успіху може бути зростання фінансових потоків, збільшення відповідності продукту ринку, налагодження сталого виробництва або розширення цільового ринку.

Launching Tech Ventures Bussgang визначає вісім компонентів бізнес-моделі, використовуючи структуру Diamond-Square, розроблену професором HBS Т. Айзенманном. Перші чотири аспекти є внутрішніми та оперативними за своєю природою, а решта чотири визначають ступінь залученості зацікавлених сторін (стейкхолдерів) (рис. 3).

Внутрішні (оперативні)				Зовнішні			
Пропозиція цінності для клієнта (CVP)	Стратегія виходу на ринок (GTM)	Формула прибутку (PF)	Управління технологіями та операціями (T&O)	Засновники	Команда	Інвестори	Партнери
Як підприємство принесе цінність?	Як підприємство охопить клієнтів?	Як підприємство буде заробляти гроші?	Як підприємство буде створювати та підтримувати свій продукт?	Адекватність складу щодо можливостей і суті бізнес-моделі	Злагодаженість і взаємозамінність	Склад, розуміння цілей проекту	Залученість, розуміння цілей проекту

Рис. 3. Складові бізнес-моделі стартапу

Джерело: [5]

Визначення бізнес-моделі має вирішальне значення для планування напрямку та цілей стартапу перед впровадженням. Усі компоненти в цілому забезпечують максимальний результат, тому дуже важливо ретельно планувати кожний.

**Висновки.** Отже, стартап представляє собою інновацію, що має значний потенціал зростання та масштабованості. Основними недоліками такої форми інноваційної діяльності є підвищений ризик реалізації. Україна поступово відновлює своє місце у рейтингу країн, що реалізують стартап-проекти. Найбільш привабливими для нашої держави напрямками таких проектів є проекти у Military-tech, соціально відповідальне споживання, аграрні технології. Враховуючи те, що будь-який стартап – це бізнес-модель, то при його реалізації варто враховувати вісім компонентів: пропозиція цінності для клієнта, стратегія виходу на ринок, формула прибутку, управління технологіями та операціями, засновники, команда, інвестори, партнери.

#### Список використаних джерел:

1. Зміна фокусу з виживання на розвиток: плани та прогнози бізнесу на 2024 рік. *Юридична газета online*. URL: <http://surl.li/ialriz>
2. Найкращі ідеї для стартапу в Україні в 2024 за версією InVenture. URL: <http://surl.li/vgqefw>
3. Сак Т. В., Шостак Л. В., Вознюк Є. С. Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. URL: <http://surl.li/uzfajq>
4. Як розвивати стартап в Україні й чому це важливо: про можливості для фаундерів. URL: <http://surl.li/ubmfvp>

5. 5 Business Models to Consider When Starting a Tech Company. URL: <http://surl.li/emxtuy>
6. Greencubator: офіційний сайт. URL: <https://greencubator.info/>
7. GreenTech-2023: можливості та тенденції однієї з найважливіших індустрій. URL: <http://surl.li/fcvjqw>
8. Startup company. *Wikipedia*. URL: <http://surl.li/fcdrrd>
9. Startup Ranking. URL: <http://surl.li/mjyden>.
10. What is a startup: definition, characteristics and their types. *The it factory*. URL: <http://surl.li/ldxftm>
11. What is a startup? Definition, characteristics & examples. *Related Media Posts*. URL: <http://surl.li/eulrnc>

#### References:

1. Zmina fokusu z vyzhyvannya na rozvytok: plany ta prohnozy biznesu na 2024 rik [Shifting focus from survival to growth: business plans and forecasts for 2024]. *Yurydychna hazeta online*. Available at: <http://surl.li/ialriz>
2. Naykrashchi ideyi dlya startapu v Ukraini v 2024 za versiyeyu InVenture [The best startup ideas in Ukraine in 2024 according to InVenture]. Available at: <http://surl.li/vgqefw>
3. Sak, T. V., Shostak, L. V., Voznyuk, YE. S. (2022) Rozvytok startapiv v Ukraini: teoretychni aspekty, tendentsiyi, mozhlyvosti [Development of startups in Ukraine: theoretical aspects, trends, opportunities]. *Infrastruktura rynku*. Vyp. 65. Available at: <http://surl.li/uzfajq>
4. Yak rozvyvaty startap v Ukraini y chomu tse vazhlyvo: pro mozhlyvosti dlya faunderiv [How to develop a startup in Ukraine and why it is important: about opportunities for founder]. Available at: <http://surl.li/ubmfvp>
5. 5 Business Models to Consider When Starting a Tech Company. Available at: <http://surl.li/emxtuy>
6. Greencubator: official site. Available at: <https://greencubator.info/>
7. GreenTech-2023: mozhlyvosti ta tendentsiyi odniyeyi z nayvazhlyvishykh industriy [GreenTech-2023: opportunities and trends of one of the most important industries]. Available at: <http://surl.li/fcvjqw>
8. Startup company. *Wikipedia*. Available at: <http://surl.li/fcdrrd>
9. Startup Ranking. Available at: <http://surl.li/mjyden>.
10. What is a startup: definition, characteristics and their types. *The it factory*. Available at: <http://surl.li/ldxftm>
11. What is a startup? Definition, characteristics & examples. *Related Media Posts*. Available at: <http://surl.li/eulrnc>

**Androshchuk M. O.**, Holder of the Third Level of Higher Education  
Rivne State University of Humanities  
*andmikola@gmail.com*  
ORCID: 0009-0003-0960-488X

**Pyrtko S. A.**, Holder of the Third Level of Higher Education  
Rivne State University of Humanities  
*sapyrtko@ukr.net*  
ORCID: 0009-0002-9287-5351

**Poberezhnyi A. A.**, Holder of the Third Level of Higher Education  
Rivne State University of Humanities  
*poberezhnyi.a@gmail.com*  
ORCID: 0009-0002-1155-2508

**Deineha O. V.**, Doctor of Economics Sciences, Professor  
Rivne State University of Humanities  
*oleksandr.deineha@rshu.edu.ua*  
ORCID: 0000-0002-4642-9748

## STARTUP PROJECTS AS TOOLS FOR THE POST-WAR ECONOMY OF UKRAINE

**Abstract.** *The article examines the essence of the concept of “startup” and establishes that it is a form of entrepreneurial activity with a high level of risk and high return on investment, which is rapidly scaling. It was determined that the main advantages of a startup are flexibility and creativity, as well as the possibility of quick earnings. Disadvantages include a high level of risk, severe stress, a competitive business environment, and the need to attract external investment. It has been established that the main problems in the implementation of startup projects can be: lack of consumer interest in the product, problems with financing, personnel problems, competitive situation on the market, problems with pricing. Ukraine is gradually regaining its place in the ranking of countries implementing start-up projects and as of 07.24.2024 occupies the 80th position and has 379 start-ups. It was determined that the success criteria of a startup should include: efficiency, financing, market, talent, experience. It has been established that the promising directions for the implementation of startup projects in the world should include: projects in Military-tech, an online trading platform, smart offices and co-working spaces, online services*

*for business, virtual psychological therapy, virtual and online construction services, a healthy lifestyle, recreation and entertainment, socially responsible consumption, agricultural technologies. It has been investigated that the most attractive directions of startup projects for our country are projects in Military-tech, socially responsible consumption, agricultural technologies. The relevance of Military-tech projects is due to protracted military actions on the territory of Ukraine; socially responsible consumption – modern trends of conscious consumption and the need to use alternative energy sources; in the field of agricultural technologies – the status of Ukraine as a country that ensures global food security. It has been established that a startup is a business model, the implementation of which should take into account eight components: customer value proposition, market entry strategy, profit formula, technology and operations management, founders, team, investors, partners.*

**Keywords:** *startup, risks, environmental responsibility, “green” technological startups, business model.*

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-51-2>  
УДК 32:355/359

*Зверєва К. О., аспірант  
Сумський національний аграрний університет*

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТЬ: УПРАВЛІННЯ, СТАЛЕ СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО, ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ

***Анотація.** Світова економіка стикалася з багатьма проблемами в минулому, але ніщо не може бути більш нагальним, ніж продовольча криза, а також криза цін на продовольство, з якою вона зіткнулася в недавньому минулому. Стале сільське господарство – це потужний підхід, який ставить на перше місце здоров'я планети, людей та екосистем. Впроваджуючи екологічні методи ведення сільського господарства, ми можемо виробляти поживну їжу, захищати природні ресурси, зберегти біорізноманіття та пом'якшувати наслідки зміни клімату. Стале сільське господарство є дієвим підходом стійкої та екологічної агропродовольчої системи. Впроваджуючи екологічні методи ведення сільського господарства (сталі екопрактики), ми можемо покращити здоров'я ґрунтів, захистити водні ресурси, зберегти біорізноманіття та зменшити використання хімічних речовин. Перехід до сталого сільського господарства – це не лише етичний вибір, а й практичний підхід до забезпечення продовольчої безпеки, захисту довкілля та пом'якшення наслідків зміни клімату. Мета – проаналізувати теоретичні засади та провести компаративний аналіз понять «управління», «стале сільське господарство», «повоєнне відновлення». Методи дослідження: бібліографічний аналіз; аналіз; синтез; компаративний аналіз. Управління відіграє ключову роль у сталому сільському господарстві та повоєнному відновленні. Ефективне управління сталим сільським господарством сприятиме реалізації таких завдань як: підвищення продуктивності сільського господарства та забезпечення продовольчої безпеки; захист навколишнього середовища та збереження природних ресурсів; підвищення добробуту сільського населення; створення сталих сільських територій. Разом із тим, управління сталим сільським господарством має свої особливості, які пов'язані зі складністю сільськогосподарських систем; невизначеністю зовнішнього середовища (воєнний стан, пандемії); необхідністю врахування потреб різних зацікавлених сторін. Враховуючи той факт, що повоєнне відновлення є складним процесом, який потребує ретельного планування та координації зусиль багатьох економічних агентів різних інституційних секторів, управління сталим сільським господарством в умовах повоєнного відновлення покликане на вирішення таких завдань як: визначення пріоритетів відновлення; залучення ресурсів; координація дій різних учасників; моніторинг прогресу з відновлення.*

***Ключові слова:** управління, воєнний стан, повоєнне відновлення, сталий розвиток, стале сільське господарство, сталі методи ведення сільського господарства.*

**JEL code classification: O16, Q01, O13**

**Постановка проблеми.** Успіх «зеленої революції» став можливим завдяки впровадженню високоврожайних сортів сільськогосподарських культур та політичній підтримці, що сприяє використанню сучасних засобів виробництва, таких як хімічні добрива та пестициди. Включення тварин поліпшених порід у сільськогосподарську систему, орієнтовану на врожай, посилює підходи до досягнення довгострокової продовольчої безпеки. Однак стійкість таких сільськогосподарських систем, що базуються на високих зовнішніх ресурсах, зараз ставиться під сумнів з точки зору їхньої сталості. Зараз зрозуміло, що стратегічними цілями розвитку сільського господарства країни, особливо з економікою, що розвивається, є підтримання зростання сільськогосподарського виробництва та продуктивності на основі екосистемного підходу. Сталість в основному пов'язана з ефективним та раціональним використанням природних ресурсів, що стало обов'язковим для урядів, донорів, практиків та загальним занепокоєнням на міжнародній арені протягом останніх трьох десятиліть.

Система сталого сільського господарства включатиме нові технології або практики, які підвищать продуктивність фермерів без значного негативного впливу на навколишнє середовище та матимуть позитивний вплив на природний, соціальний та людський капітал.

Агроекосистеми країни, які включають рослинництво, тваринництво, рибальство та лісове господарство, сукупно забезпечують майже всі продовольчі та інші потреби населення.

В результаті дезінтеграції, спричиненої структурними, технологічними та інституційними змінами, викликаними сучасним розвитком, агроєкосистема села стала дестабілізованою. Це призвело до надмірної залежності від зовнішніх ресурсів, а отже, самодостатність сільської агроєкосистеми перестала існувати, за винятком деяких віддалених районів. Соціальна, економічна та екологічна сталість є трьома стовпами системи сталого розвитку сільського господарства та виробництва продуктів харчування. Сучасній традиційній практиці сільського господарства, орієнтованій на високі затрати, бракує принципів сталого розвитку, коли баланс поживних речовин став негативним для багатьох систем, більше обробляється маргінальних земель, зменшилися громадські пасовища, худоба стала більш залежною від кормів, вирощених на сільськогосподарських угіддях, і т. д. Таким чином, розробка нових та інноваційних стратегій управління є необхідністю для використання максимальних переваг інтегрованих систем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних основ понять «управління», «стале сільське господарство», «повоєнне відновлення» присвячено праці багатьох дослідників, серед яких: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, К. Левін, Р. Лайкерт, Д. Мак-Клелланд, Л. фон Берталанфі, А. Богданов, Р. Акофф, П. Друкер, Ф. Фідлер, Дж. Вудкок та інші. Аналізуючи визначення дослідників щодо вищезазначених понять, зазначимо, що управління сталим сільським господарством у післявоєнному відновленні передбачає систему від планування до контролю (В. Тарасенко, А. Симон, А. Файоль) ведення сільського господарства, забезпечуючи продуктивність, екологічну сталість та економічну вигоду (В. Вернигора, Дж. Претті) у контексті післявоєнного відновлення.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження – проаналізувати теоретичні засади та провести компаративний аналіз понять «управління», «стале сільське господарство», «повоєнне відновлення». Методи дослідження: бібліографічний аналіз; аналіз; синтез; компаративний аналіз. Управління відіграє ключову роль у сталому сільському господарстві та повоєнному відновленні. Ефективне управління сталим сільським господарством сприятиме реалізації таких завдань як: підвищення продуктивності сільського господарства та забезпечення продовольчої безпеки; захист навколишнього середовища та збереження природних ресурсів; підвищення добробуту сільського населення; створення сталих сільських територій.

**Виклад основного матеріалу.** Світова економіка стикалася з багатьма проблемами в минулому, але ніщо не може бути більш нагальним, ніж продовольча криза, а також криза цін на продовольство, з якою вона зіткнулася в недавньому минулому. Стале сільське господарство – це потужний підхід, який ставить на перше місце здоров'я планети, людей та екосистем. Впроваджуючи екологічні методи ведення сільського господарства, ми можемо виробляти поживну їжу, захищати природні ресурси, зберігати біорізноманіття та пом'якшувати зміни клімату.

Стале сільське господарство є наріжним каменем стійкої та екологічно чистої продовольчої системи. Впроваджуючи екологічні методи ведення сільського господарства, ми можемо покращити здоров'я ґрунтів, захистити водні ресурси, зберегти біорізноманіття та зменшити використання хімічних речовин. Перехід до сталого сільського господарства – це не лише етичний вибір, а й практичний підхід до забезпечення продовольчої безпеки, захисту довкілля та пом'якшення наслідків зміни клімату.

Розглянемо детальніше існуючі підходи до визначення поняття «управління» (табл. 1).

Аналіз підходів українських дослідників до визначення поняття «управління» свідчить про різноманітність трактувань, які підкреслюють різні аспекти цього явища. Визначення управління охоплюють як системні, так і процесуальні підходи, де наголошується на цілеспрямованому впливі, прийнятті рішень та координації діяльності для досягнення поставлених цілей. Дослідники розглядають управління як науку, практику та мистецтво, з акцентом на його структурні елементи (суб'єкт, об'єкт і процес), а також на важливість забезпечення стійкого розвитку системи та ефективної організації людської діяльності. Таким чином, не існує єдиного універсального визначення поняття «управління». Різні автори пропонують різні дефініції, які фокусуються на різних аспектах цього складного та багатогранного явища.

Таблиця 1

## Підходи українських дослідників до визначення поняття «управління»

Автор	Визначення
О. Гетьман	Управління – це цілеспрямований вплив на об’єкт управління з метою його упорядкування, збереження та розвитку.
В. Бакуменко	Управління – це система відносин, що виникають у процесі цілеспрямованого впливу на керовану систему для досягнення поставлених цілей.
А. Чухно	Управління – це сукупність принципів, методів, форм та інструментів впливу на керовану систему для забезпечення її ефективної роботи.
Ю. Пахомов	Управління – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямований на досягнення поставлених цілей.
Є. Логінова	Управління – це вид людської діяльності, спрямований на організацію та координацію роботи людей для досягнення спільних цілей.
В. Тарасенко	Управління – це система, яка складається з трьох основних елементів: суб’єкта управління, об’єкта управління та процесу управління.
О. Кириченко	Управління – це мистецтво впливати на людей для досягнення поставлених цілей.
Д. Попов	Управління – це наука і практика прийняття та реалізації управлінських рішень.
М. Довгань	Управління – це процес впливу на керовану систему з метою забезпечення її стійкого розвитку.

Джерело: [1–9]

Таблиця 2

## Підходи зарубіжних дослідників до визначення поняття «управління»

Автор	Визначення
F. W. Taylor	Управління – це наука про те, як робити роботу краще і дешевше.
H. Fayol	Управління – це сукупність п’яти основних функцій: планування, організація, розпорядження, координація та контроль.
M. Weber	Управління – це система панування, заснована на легітимній владі.
E. Mayo	Управління – це процес, який враховує людський фактор і прагне до підвищення мотивації та задоволеності працею.
C. I. Barnard	Управління – це система співпраці, спрямована на досягнення спільних цілей.
H. A. Simon	Управління – це процес прийняття рішень.
D. McGregor	Управління – це сукупність двох основних стилів: теорія X і теорія Y.
P. Drucker	Управління – це специфічний вид діяльності, спрямований на досягнення цілей через працю інших людей.
R. L. Katz	Управління – це сукупність трьох основних навичок: технічні, людські та концептуальні.
H. Mintzberg	Управління – це робота, що включає виконання трьох основних ролей: міжособистісної, інформаційної та прийняття рішень.

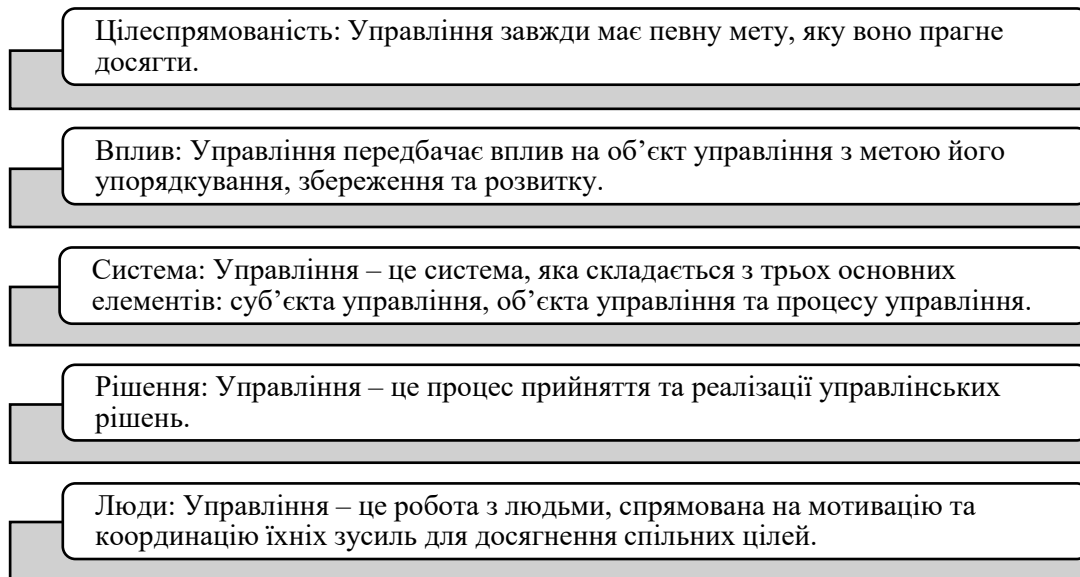
Джерело: [10–19]

Зарубіжні дослідники підходять до визначення поняття «управління» з різних точок зору, охоплюючи як технічні, так і соціально-поведінкові аспекти. Визначення включають науково-технічні підходи до підвищення ефективності роботи (Taylor), акцент на функціях управління (Fayol), легітимність влади (Weber), людський фактор і мотивацію (Mayo), прийняття рішень (Simon), співпрацю для досягнення спільних цілей (Barnard), а також різні стилі управління (McGregor). Drucker, Katz і Mintzberg підкреслюють важливість діяльності через працю інших людей, основних управлінських навичок та ролей, що формують комплексний підхід до управління в сучасному світі.



Більшість визначень поняття «управління», наведених у таблицях 1, 2 підкреслюють такі його ключові характеристики як цілеспрямованість; вплив; системність; рішення; люди (людський капітал) (рис. 1).

У таблиці 3 узагальнено результати ретроспективного аналізу існуючих наукових шкіл та теорій управління.



**Рис. 1. Складові визначення поняття «управління» в роботах українських та зарубіжних дослідників**

*Джерело: узагальнено автором*

*Таблиця 3*

**Наукові школи та теорії управління**

Школа	Характеристика	Представники
Класична школа	Акцент на раціоналізації виробництва, підвищенні ефективності праці та жорсткому контролі.	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон
Школа людських відносин	Акцент на людському факторі, мотивації та задоволеності працею.	Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт
Школа поведінкових наук	Акцент на поведінці людей в організації, груповій динаміці та лідерстві.	К. Левін, Р. Лайкерт, Д. Мак-Клелланд
Школа системного підходу	Розгляд організації як відкритої системи, що взаємодіє з навколишнім середовищем.	Л. фон Берталанфі, А. Богданов, Р. Акофф
Ситуаційний підхід	Вибір оптимального підходу до управління залежно від ситуації.	П. Друкер, Ф. Фідлер, Дж. Вудкок
Процесний підхід	Акцент на управлінні як на процесі, що складається з взаємопов'язаних етапів.	А. Файоль, Г. Саймон, І. Ансофф

*Джерело: [20–25]*

Розглянемо детальніше підходи до визначення поняття «стале сільське господарство» (табл. 4).

Нинішня система виробництва продуктів харчування в Україні, що базується на великомасштабному монокультурному виробництві та централізованій логістиці й переробці, є недостатньо стійкою і дуже вразливою до зовнішніх загроз. Світовий банк та інші міжнародні фінансові організації відіграють суперечливу роль у розвитку українського агробізнесу. Історично вони сприяли реформам в аграрному та земельному секторах, які призвели до

довгострокових екологічних наслідків, централізації фінансових і природних ресурсів та подальшого переходу всієї країни до інтенсивного виробництва.

Таблиця 4

## Підходи до визначення поняття «стале сільське господарство»

Автор	Визначення
A. Мороз	Стале сільське господарство – це система ведення сільського господарства, яка забезпечує: Збереження та відновлення природних ресурсів; Економічну ефективність; Соціальну справедливість.
B. Вернигора	Стале сільське господарство – це система ведення сільського господарства, яка ґрунтується на трьох основних принципах: Екологічна відповідальність; Економічна доцільність; Соціальна справедливість.
J. Pretty	Стале сільське господарство – це система ведення сільського господарства, яка забезпечує: Продуктивність; Екологічну стійкість; Економічну вигоду; Соціальну справедливість.
D. Tilman	Стале сільське господарство – це система ведення сільського господарства, яка відповідає потребам сучасного суспільства, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу і забезпечуючи продовольчу безпеку майбутніх поколінь.

Джерело: [26–29]

Сільське господарство залишається пріоритетом для Міжнародної фінансової корпорації (МФК), підрозділу Світового банку, що займається кредитуванням приватного сектору, який планує інвестувати 1,5 мільярда доларів у банківський, сільськогосподарський та інфраструктурний сектори України в рамках програм реконструкції.

Інвестиції мають бути використані стратегічно для досягнення глибокої якісної трансформації сектору, оскільки Україна має плани та крокує європейським курсом до рівноправного членства у ЄС. Інституції ЄС, державні інвестори та громадянське суспільство повинні об'єднати зусилля для пошуку шляхів відновлення та переорієнтації сільськогосподарської системи країни. Враховуючи У центрі цих зусиль мають бути малі фермери, прозорість та сталість, що має бути на першому місці в будь-якому порядку денному. Декарбонізоване і децентралізоване виробництво, здатне адаптуватися до зміни клімату, буде менш вразливим і більш стійким як для України, так і для глобальної продовольчої безпеки.

За оцінками другої Оперативної оцінки збитків і потреб України, проведеної спільно Світовим банком, урядом України, Європейською комісією та Організацією Об'єднаних Націй, потреби у реконструкції та відновленні сільськогосподарського виробництва в Україні становитимуть 29,7 мільярда доларів США у період з 2024 по 2033 роки. Однак оцінка визнає власні обмеження в підрахунку довгострокових непрямих втрат для сектору, таких як деградація ґрунтового покриву та забруднення, спричинені військовими діями. Таким чином, для відновлення пошкоджених земель та сільськогосподарського відродження деокупованих територій в Україні знадобиться досвід та фінансування.

Більше того, кожен новий день війни поглиблює довгострокові наслідки для сільськогосподарського виробництва та життєдіяльності сільського населення. Для того, щоб відбудова та подальший розвиток звільнених територій були успішними, Україна має забезпечити життєздатність сільських територій та сільського господарства.

По-перше, сільська місцевість, незважаючи на найвищий рівень бідності в Україні, є місцем праці для 80 % усіх працівників сільського господарства, включаючи неофіційних працівників і одноосібників. Саме тому створення умов доступу до природних і фінансових ресурсів, знань та інформаційних технологій для малих і середніх виробників в аграрному секторі є вкрай важливим.

По-друге, необхідними є заходи, спрямовані на пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптацію до них. За останнє десятиліття, до початку повномасштабної війни, з усіх секторів економіки України сільське господарство продемонструвало найбільш різку тенденцію до зростання викидів парникових газів, збільшившись майже на 30 відсотків. Деградація ґрунтів і України – це проблема, яка хвилює науковців та практиків вже понад 70 років. Крім того, врожайність озимої пшениці в степовій зоні України є однією з найбільш нестабільних у світі, що свідчить про серйозні наслідки зміни клімату.

Нарешті, забезпечення прозорості ринку землі є ще одним важливим аспектом. Ринок землі функціонував протягом усієї війни. Однак через воєнний стан важко оцінити концентрацію земельної власності та рівень громадського моніторингу. Ефективне державне регулювання та прозорість даних мають стати пріоритетами на другому етапі реформи ринку землі в Україні, який має розпочатися у 2024 році [30].

Хоча багато хто може очікувати, що за рахунок гнучкості агровиробників сектор швидко відновиться до довоєнного рівня і навіть зросте, відновлення сектору має виходити за рамки нарощування показників зростання за будь-яку ціну. Міжнародні фінансові інституції мають зосередитися на забезпеченні ліквідності невеликих фермерських господарств, гарантуванні екологічно стійких інвестицій та прозорого ринку землі для відновлення аграрного сектору [30].

Управління відіграє ключову роль у сталому сільському господарстві та повоєнному відновленні. Ефективне управління сталим сільським господарством сприятиме реалізації таких завдань як: підвищення продуктивності сільського господарства та забезпечення продовольчої безпеки; захист навколишнього середовища та збереження природних ресурсів; підвищення добробуту сільського населення; створення сталих сільських територій.

Разом із тим, управління сталим сільським господарством має свої особливості, які пов'язані зі складністю сільськогосподарських систем; невизначеністю зовнішнього середовища (воєнний стан, пандемії); необхідністю врахування потреб різних зацікавлених сторін. Підходи до управління сталим сільським господарством мають включати принципи збереження ґрунтів від деградації та забруднення, з врахуванням конкурентоспроможності виробників на світових ринках, задовольняючи зростаючий попит на екологічно вироблені товари, а також забезпечуючи більш стабільну позицію на світовому ринку, беручи до уваги вимоги сталого розвитку, які мають на меті скерувати сільськогосподарське виробництво та торгівлю для кращого вирішення різноманітних проблем сталого розвитку [31].

Враховуючи, що з 17 Цілей сталого розвитку (SDG), які поставлені на меті ООН до 2030 року [35], більшість безпосередньо пов'язана з сільським господарством, від ефективного управління сталим агробізнесом залежить майбутнє продовольчих систем, особливо у вразливий період війни та післявоєнного відновлення.

Однією з моделей для подальшого розвитку може бути ідея сільського господарства, що підтримується громадою, яке може принести користь як місцевим жителям, так і виробникам. Це також може сприяти збільшенню свідомості щодо погіршення навколишнього середовища та безпеки харчових продуктів як для малих і середніх підприємств, малих господарств, так і для громади [34].

**Висновки.** Враховуючи той факт, що повоєнне відновлення є складним процесом, який потребує ретельного планування та координації зусиль багатьох економічних агентів різних інституційних секторів, управління сталим сільським господарством в умовах повоєнного відновлення покликане на вирішення таких завдань як: визначення пріоритетів відновлення; залучення ресурсів; координація дій різних учасників; моніторинг прогресу з відновлення.

Прикладами взаємозв'язку між управлінням, сталим сільським господарством та повоєнним відновленням можуть слугувати: впровадження сталих сільськогосподарських практик, таких

як сівозміна, методики регенеративного та органічного землеробства, агролісомеліорація, контурне та точне землеробство, які можуть допомогти відновити деградовані землі і підвищити їх родючість, а також зберегти біорізноманіття і чистоту. Створення кооперативів та інших сільськогосподарських об'єднань може допомогти фермерам отримати доступ до ресурсів, інформації та ринків.

Інвестиції в освіту та дослідження можуть допомогти в управлінні сталим агробізнесом та підвищити кваліфікацію сільськогосподарських кадрів, а застосування ресурсоефективних технологій та екологічних практик сприятимуть резистентності агропродовольчих систем до криз на сталому шляху розвитку агробізнесу у післявоєнній відбудові.

Оскільки ефективність і стійкість сільського господарства залежать від стану навколишнього середовища, практичні досліди, засновані на результатах тематичних досліджень впровадження практик сталого сільського господарства в зонах збройних конфліктів, можуть бути цінними не тільки для пом'якшення впливу на навколишнє середовище та продовольчу безпеку лише в Україні, а й в інших країнах, які постраждали від війни. Ефективне управління може допомогти зробити сільське господарство більш сталим, а повоєнне відновлення – більш швидким та ефективним.

#### Список використаних джерел:

1. Гетьман О. Державне управління: Навчальний посібник. Київ: Видавництво «Академія», 2007.
2. Бакуменко В. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: «Київський національний економічний університет», 2004.
3. Чухно А. Менеджмент: Підручник. Київ: «Академія», 2009.
4. Пахомов Ю. Теорія та практика управління: Навчальний посібник. Київ: «Літера ЛТД», 2006.
5. Логінова С. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: «Київський національний університет імені Тараса Шевченка», 2008.
6. Тарасенко В. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: «Київський національний університет будівництва і архітектури», 2007.
7. Кириченко О. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: «Видавництво “Академія”», 2005.
8. Попов Д. Теорія та практика управління: Навчальний посібник. Київ: «Київський національний економічний університет», 2006.
9. Довгань М. Менеджмент: Підручник. Київ: «Академія», 2009.
10. Taylor, F. W. The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers, 1911.
11. Fayol, H. General and industrial management. London: Pitman, 1949.
12. Weber, M. The theory of social and economic organization. Oxford University Press, 1947.
13. Mayo, E. The human problems of an industrial civilization. New York: The Macmillan Company, 1933.
14. Barnard, C. I. The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
15. Simon, H. A. Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations. New York: The Free Press, 1947.
16. McGregor, D. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.
17. Drucker, P. F. The practice of management. New York: Harper & Row, 1954.
18. Katz, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 1955, 33 (1), 33–42.
19. Mintzberg, H. The nature of managerial work. New York: Harper & Row, 1973.
20. Taylor, F. W. The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers, 1911.
21. Mayo, E. The human problems of an industrial civilization. New York: The Macmillan Company, 1933.
22. Lewin, K. A dynamic theory of personality. New York: McGraw-Hill, 1935.
23. von Bertalanffy, L. General system theory: Foundations, development, applications. New York: George Braziller, 1968.
24. Drucker P. F. The practice of management. New York: Harper & Row, 1954.
25. Fayol H. General and industrial management. London: Pitman, 1954.
26. Мороз А. Стале сільське господарство: теорія та практика. Київ: Аграрна наука, 2012.
27. Вернигора В. Стале сільське господарство: концепція, принципи, шляхи реалізації. Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2008.
28. Pretty, J. N. Agricultural sustainability: concepts, principles and practices. New York: Earthscan, 2008.
29. Tilman, D. Agricultural sustainability: defining the problem. *Environmental Science & Technology*, 2002, 36 (11), 2280–2287.
30. Ukraine's post-war agricultural recovery: Returning to the way things were is not enough. URL: <https://www.brettonwoodsproject.org/2023/10/ukraines-post-war-agricultural-recovery-returning-to-the-way-things-were-is-not-enough/>
31. Climate change and food security: risks and responses. Food and Agriculture Organization of United Nations. Sustainable Food and Agriculture, 2002. URL: <https://www.fao.org/sustainability/background/en/>

32. Communication Long-term-competitiveness. Retrieved April 4, 2024. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication\\_Long-term-competitiveness.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication_Long-term-competitiveness.pdf)
33. Impact of the Ukraine-Russia conflict on global food security and related matters under the mandate of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Retrieved March 22, 2024. URL: [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/EN\\_125.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/EN_125.pdf)
34. Nick Saltmarsh, J. M. D. N. L. The impact of community supported agriculture, 2011.
35. The 17 Goals. Sustainable Development, Date Assessed 15.04.2024. URL: <https://sdgs.un.org/goals>

#### References:

1. Hetman, O. (2007). Derzhavne upravlinnia: Navchalnyi posibnyk [Public administration: A textbook]. Kyiv: Vydavnytstvo "Akademiia".
2. Bakumenko, V. (2004). Menedzhment: Navchalnyi posibnyk [Management: A textbook]. Kyiv: "Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet".
3. Chukhno, A. (2009). Menedzhment: Pidruchnyk [Management: A textbook]. Kyiv: "Akademiia".
4. Pakhomov, Yu. (2006). Teoriia ta praktyka upravlinnia: Navchalnyi posibnyk [Theory and practice of management: A textbook]. Kyiv: "Litera LTD".
5. Loginova, Ye. (2008). Menedzhment: Navchalnyi posibnyk [Management: A textbook]. Kyiv: "Kyivskiy natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka".
6. Tarasenko, V. (2007). Menedzhment: Navchalnyi posibnyk [Management: A textbook]. Kyiv: "Kyivskiy natsionalnyi universytet budivnytstva i arkhitektury".
7. Kyrychenko, O. (2005). Menedzhment: Navchalnyi posibnyk [Management: A textbook]. Kyiv: Vydavnytstvo "Akademiia".
8. Popov, D. (2006). Teoriia ta praktyka upravlinnia: Navchalnyi posibnyk [Theory and practice of management: A textbook]. Kyiv: "Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet".
9. Dovhan, M. (2009). Menedzhment: Pidruchnyk [Management: A textbook]. Kyiv: "Akademiia".
10. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
11. Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.
12. Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
13. Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan Company.
14. Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
15. Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: The Free Press.
16. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
17. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
18. Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33 (1), 33–42.
19. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
20. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
21. Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan Company.
22. Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
23. von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
24. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
25. Fayol, H. (1954). *General and industrial management*. London: Pitman.
26. Moroz, A. (2012). Stale silske hospodarstvo: teoriia ta praktyka [Sustainable agriculture: Theory and practice]. Kyiv: Ahrarna nauka.
27. Vernyhora, V. (2008). Stale silske hospodarstvo: kontseptsii, pryntsyipy, shliakhy realizatsii [Sustainable agriculture: Concept, principles, implementation]. Kyiv: NNTs "Instytut ahrarnoi ekonomiky".
28. Pretty, J. N. (2008). *Agricultural sustainability: Concepts, principles and practices*. New York: Earthscan.
29. Tilman, D. (2002). Agricultural sustainability: Defining the problem. *Environmental Science & Technology*, 36 (11), 2280–2287.
30. Ukraine's post-war agricultural recovery: Returning to the way things were is not enough. Available at: <https://www.brettonwoodsproject.org/2023/10/ukraines-post-war-agricultural-recovery-returning-to-the-way-things-were-is-not-enough/>
31. Climate change and food security: Risks and responses. *Food and Agriculture Organization of United Nations. Sustainable Food and Agriculture*, 2002. Available at: <https://www.fao.org/sustainability/background/en/>
32. Communication Long-term-competitiveness. Retrieved April 4, 2024. Available at: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication\\_Long-term-competitiveness.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication_Long-term-competitiveness.pdf)
33. Impact of the Ukraine-Russia conflict on global food security and related matters under the mandate of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Retrieved March 22, 2024. Available at: [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/EN\\_125.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/EN_125.pdf)
34. Saltmarsh, N., & J. M. D. N. L. (2011). *The impact of community supported agriculture*.
35. The 17 Goals. *Sustainable Development*. Date Assessed: 15.04.2024. Available at: <https://sdgs.un.org/goals>

Zvierieva K. O., PhD student  
Sumy National Agrarian University

## THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE CONCEPTS: GOVERNANCE, SUSTAINABLE AGRICULTURE, POST-WAR RECONSTRUCTION

**Abstract.** *The global economy has faced many challenges in the past, but none more pressing than the food crisis and the food price crisis it has faced in the recent past. Sustainable agriculture is a powerful approach that puts the health of the planet, people and ecosystems first. By adopting sustainable farming practices, we can produce nutritious food, protect natural resources, conserve biodiversity and mitigate climate change. Sustainable agriculture is the cornerstone of a resilient and environmentally friendly food system. By adopting environmentally friendly farming practices, we can improve soil health, protect water resources, conserve biodiversity and reduce the use of chemicals. The transition to sustainable agriculture is not only an ethical choice, but also a practical approach to ensuring food security, protecting the environment and mitigating climate change. The purpose is to analyse the theoretical foundations and conduct a comparative analysis of the concepts of “management”, “sustainable agriculture”, and “post-war recovery”. Research methods: bibliographic analysis; analysis; synthesis; comparative analysis. Governance plays a key role in sustainable agriculture and post-war recovery. Effective governance of sustainable agriculture will contribute to the implementation of such tasks as: increasing agricultural productivity and ensuring food security; environmental protection and conservation of natural resources; improving the welfare of the rural population; and creating sustainable rural areas. However, in view of the above, sustainable agriculture management has its own peculiarities, which are related to the complexity of agricultural systems; uncertainty of the external environment (martial law, pandemics); and the need to take into account the needs of different stakeholders. Given the fact that post-war recovery is a complex process that requires careful planning and coordination of efforts of many economic agents from different institutional sectors, sustainable agriculture governance in post-war recovery is designed to address the following tasks: setting recovery priorities; attracting resources; coordinating the actions of various actors; monitoring recovery progress.*

**Keywords:** *governance, martial law, post-war recovery, sustainable development, sustainable agriculture, sustainable agropractices.*

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884x-2024-51-3>  
УДК 339.13.017

*Макаренко П. М., д.е.н., професор  
Полтавський державний аграрний університет  
mrm0907\_1949@ukr.net*

*ORCID: 0000-0002-8967-9122*

*Михальчук О. В., аспірант  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
CV140584tav@gmail.com*

*ORCID: 0009-0004-8461-4268*

*Пілявський В. І., д.е.н.  
Міжнародний університет бізнесу і права, м. Миколаїв  
toobox2019@ukr.net*

*ORCID: 0000-0003-3311-0559*

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** У статті запропоновано метод аналізу платоспроможності, ліквідності і фінансового стану підприємства; з'ясовано використання методів і моделей вибору й оцінки варіантів стратегічних альтернатив для досягнення поставлених цілей. Зазначено що довгострокове завоювання ринку та забезпечення і набуття по ньому конкурентних переваг потребує від підприємства: мати чітке уявлення про напрями виробництва чи послуг де воно випереджає конкурентів чи відрізняється від них в кращий бік; наповнювати визначені цілі в тій чи іншій сфері діяльності конкретним змістом вибраної стратегії та стратегічних альтернатив; використувати методи бенчмаркінгу при порівнянні визначеного підприємства з еталоном. Узагальнено методичні підходи оцінки вибору стратегічних альтернатив за критеріальними, експертними, фактографічними та комбінованими методами та охарактеризовано їх переваги і недоліки при використанні.*

***Ключові слова:** стратегія, стратегічні альтернативи, стратегічний аналіз, бенчмаркінг, еталон, оцінка вибору моделі, конкурентні переваги.*

**JEL code classification: M12**

**Постановка проблеми.** Успішне функціонування підприємства у відповідності з вимогами ринкового середовища потребує вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів, зміцнення, зростання та виживання його в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль за визначеними пріоритетами стратегічного розвитку. Будучи перспективою виявлених можливостей, зразком і моделлю реакції на зміни зовнішнього середовища в якому діє підприємство стратегія надає йому загальну направленість, індивідуальність та проявляється в конкурентній позиції.

Стратегія підприємства розглядається, на теперішній час, не тільки як процес його майбутнього розвитку, але як і пошук альтернативних шляхів що дають змогу, в межах обраного напрямку діяльності та обмежень на використання ресурсів знайти найкращий варіант для досягнення генеральної мети. Спрямування стратегії відповідності місії і цілям та вироблення організаційно-економічних заходів відносно «переваг в ресурсах» і «переваг в умінні» зумовлює необхідність здійснювати аналіз й оцінку сильних і слабких сторін в таких сферах, як трудові ресурси, матеріальна база, технологія, менеджмент, положення на ринку, фінанси підприємства за різного впливу на нього зовнішнього середовища та відповідної характеристики його внутрішньої природи і організаційних засад.

Таким чином оцінка діяльності та з'ясування методичних підходів розроблення і вибору стратегії і стратегічних альтернатив підприємства набувають особливої актуальності в сучасних умовах ведення бізнесу та стають ключовим фактором забезпечення стійкого успішного розвитку в умовах постійних змін середовища його функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок в дослідження питань стратегічного аналізу та вибору методів формування стратегії і стратегічних альтернатив для підприємств зробили такі зарубіжні вчені як: І. Ансофф, М. Альберт, М. Портер, А. А. Томсон, А. Дж. Стрікленд, А. С. Мертінет, М. Мескон, Д. Г. Бойетт, Д. Сетіван, Ю. Сун, І. Фаріда, Ф. Хедуорі. Особливе місце варто відвести науковим працям К. А. Андрущенко, А. М. Балачович, Н. Ю. Захарової, М. В. Желіховської, В. В. Ліщинської, О. Лопатовської, Д. Л. Кобець, О. О. Яцух та інших.

Огляд публікацій показує що проблеми відносно формування методичних аспектів аналізу фінансово-економічного стану і динаміки розвитку та розробки інструментарію вибору стратегії і стратегічних альтернатив підприємства розкриті не повна та потребують подальших досліджень.

**Формування цілей статті.** Узагальнити систему показників стратегічного аналізу та з'ясувати методичні підходи, переваги і недоліки методів вибору стратегії та стратегічних альтернатив щоб добитися високого рівня конкурентоспроможності підприємства і чітко визначених орієнтирів, напрямків до чого воно прагне і чого хоче домогтися у своїй діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Передумовами розробки стратегії розвитку підприємства є усталене ресурсне забезпечення та можливості його використання, з'ясування вимог і особливостей зовнішнього середовища, а також визначення сильних і слабких сторін діяльності.

В самому загальному виді кожне підприємство має виходити із найбільш прийнятого співвідношення з одного боку між наявними в ньому ресурсами і можливостями їх використання, з іншого між задоволенням запитів і вимог ринку.

Вирішення першого завдання пов'язано із наявністю ресурсів і можливостей щодо їх максимального використання. До ресурсів підприємства, як відомо, відносяться: основні та оборотні виробничі активи, робоча сила, фінанси, а до можливостей їх використання: рівень організації виробництва і праці, ступінь розподілу і кооперації праці, інтелектуальний потенціал працюючих та рівень їх кваліфікації.

Потрібно зазначити, що виробничі фактори не тільки дефіцитні, але і досить коштовні.

Тому як вони будуть використані з позиції ефективності іноді має вирішальне значення. Все залежить від масштабу виробництва, а також від багатьох інших обставин включаючи технології та рівень кваліфікації персоналу, можливості виробляти товари на які є попит. Визначені умови і фактори формують стратегію підприємства.

Існують різні точки зору порядку розробки стратегії. Так А. А. Томсон і А. Дж. Стрікленд визначають етапи розробки стратегії, як послідовне вирішення задач: формування і декларування програми підприємства, визначення мети і постановка стратегічних цілей, формування напрямів і планів розвитку (корпоративного портфелю стратегій), обґрунтування реалізації стратегії [2].

Досить розгорнута схема послідовності етапів планування стратегії подана М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедуорі. Вона починається із сукупних потреб, ресурсів та філософії підприємства; місії та стратегії бачення; встановлення цілей; конкретизація визначення задач; оцінки зовнішнього середовища; аналізу внутрішнього середовища; стратегічного аналізу; розробки стратегічних альтернатив та вибору стратегії [3]. Вітчизняні дослідники узагальнили теоретичні положення та адаптували етапи вибору стратегії суб'єктами бізнес-діяльності (рис. 1).

Звідси випливає необхідність формування системи підходів до розробки стратегії підприємств.

Для новоствореного підприємства процес розробки стратегії починається з моменту зародження самої ідеї про його створення. Вже на початку його організації мають бути відомими потенційні можливості і загрози, які можуть виникнути в ході функціонування підприємства в зв'язку із обраною ним місією та видом бізнесу. Власне такий підхід дозволяє правильно визначити галузь і предмет майбутньої діяльності, а також потенційні можливості її здійснення та ризику.





**Рис. 1. Етапи вибору загальної стратегії розвитку підприємства на основі аналізу стратегічних альтернатив**

*Джерело: узагальнено на основі [4; 5; 6]*

Через це першим та найбільш важливим кроком в розробці стратегії є вибір місії підприємства. Іншими словами: що виробляти, яким видом бізнесу займатися.

Звісно, на початковому етапі виникнення підприємства передбачити всі можливості та загрози не тільки надзвичайно важко, а й практично неможливо. Та все ж у цьому випадку необхідно відповісти на такі запитання:

1. Чи зможе підприємство в рамках обраної місії досягти конкурентної переваги як на зовнішньому, так і внутрішньому ринку?

2. Як і які засоби воно застосовуватиме в боротьбі з конкурентами?

3. Якою мірою йому забезпечено незалежність та економічну безпеку?

2. Чи має підприємство достатньо широкі можливості щодо зміни напрямку обраного бізнесу в разі потреби?

Якщо на ці запитання не буде знайдено аргументованих відповідей, то однозначно можна сказати, що підприємство – потенційний банкрут, і його краще не створювати.

Таким чином, найважливішою умовою успішного розвитку новостворюваного підприємства є аргументація та обґрунтованість його місії – характеру бізнесу (що буде вироблятися) і соціально-економічного призначення. У зарубіжній практиці використовується певна послідовність аналізу чинників, що впливають на вибір місії.

Зокрема здійснюється аналіз перспективи макро- і мікросередовища. Зі сторони мікросередовища надається перелік ринкових можливостей, вивчається структура галузі, надається оцінка ринковим характеристикам підприємства, його прибутковості на ринку.

Оцінюються технологічні засоби реалізації місії та економічного ринкового середовища.

Зі сторони макросередовища аналізуються наявні макроекономічні аспекти діяльності, можливості підприємства на інтегрованих ринках. Оцінюється інвестиційний мікроклімат, вивчаються ринки ресурсів та робочої сили.

Таким чином, враховуючи фактори мікро та макросередовища здійснюється оцінка можливостей реалізації місії з врахуванням подальших перспектив.

Однієї із найважливіших вимог що ставляться до розробки стратегії – це встановлення реальних цілей розвитку підприємства. Тут важливо звернути увагу на те що їх встановлення як для заново створеного так і для вже функціонуючого підприємства, має виступати в якості стимулу його удосконалення. В практичній діяльності (наприклад, акціонерного товариства)

це означає, що його керівництво має підтримувати баланс між інтересами акціонерів, що розраховують одержати високий прибуток і вимогами персоналу щодо збільшення зарплати і більшої його економічної захищеності.

При формуванні цілей розвитку підприємства обов'язково мають враховуватись прогностичні оцінки розвитку економіки в цілому країни або її окремих галузей.

Крім того, на змістовну сторону встановлення цілей підприємства впливають ціннісні орієнтири, як важливий компонент його іміджу.

Під час формування стратегії її розробники мають уникнути наступних помилок:

- неповного аналізу. Недостатнє дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища може призвести до упущення важливих факторів, що мають вплив на прийняття стратегічного рішення;

- недооцінки ризиків. Неправильне оцінювання можливих ризиків, пов'язаних з обраною стратегією, може призвести до непередбачених проблем та збитків для компанії;

- недооцінки конкурентів. Недостатня увага до дій конкурентів та їхніх можливих реакцій на обрану стратегію може призвести до втрати конкурентної переваги;

- невідповідність ресурсів. Обрана стратегія може виявитися непридатною через недостатність ресурсів, необхідних для її успішної реалізації;

- недооцінки змін. Неврахування можливих змін у зовнішньому середовищі, таких як технологічні або ринкові зміни, може призвести до неефективності обраної стратегії у майбутньому;

- невідповідності цілям та цінностям. Якщо обрана стратегія не відповідає місії, цілям та цінностям компанії, це може призвести до внутрішньої конфліктності та неприйнятності для стейкхолдерів;

- недостатньої підтримки та комунікації. Відсутність підтримки ключових зацікавлених сторін та недостатня комунікація можуть ускладнити впровадження обраної стратегії та призвести до її невдачі.

Для функціонуючого підприємства успішність розроблення стратегії значного мірою залежить від уміння об'єктивно оцінити свою діяльність у минулому і сьогодні, використовуючи SWOT-аналіз визначити сильні та слабкі її сторони. Крім того, потрібно з'ясувати фінансовий стан підприємства та ступінь його платоспроможності.

Під час аналізу платоспроможності підприємства необхідно звернути увагу на характер руху грошових коштів і ліквідності, що склалась, тобто на здатність швидко розраховуватись з боргами, що виникли. Останнє встановлюється на основі розрахунків загальновідомих показників [7; 8; 9]:

- коефіцієнта абсолютної ліквідності (коефіцієнта терміновості), що показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена на конкретну дату;

- уточненого коефіцієнта ліквідності, що пояснює, яка частина поточної заборгованості може бути погашена не тільки за рахунок готівки, а й очікуваних надходжень за відвантажену продукцію, виконані роботи або надані послуги;

- загального коефіцієнта ліквідності, що встановлює, у якій кратності поточні активи покривають поточні зобов'язання;

- оборотного капіталу (різниця між поточними активами і короткостроковими зобов'язаннями, тобто коли поточні активи в 3 рази більші за короткострокову заборгованість);

- коефіцієнта маневреності, що показує, яка частина власних коштів вкладена в найбільш мобільні активи. При цьому необхідно звернути увагу на якість активів з позиції їх ліквідності. Ідеться про визначення частки важкореалізованих активів у загальній величині поточних активів, а також про співвідношення між важкореалізованими та легкореалізованими активами.

Розглядаючи сутність платоспроможності потрібно звернути увагу та визначити:

- середній період надання кредиту, який обчислюється як добуток середнього залишку заборгованості на тривалість періоду, поділений на суму обороту;

- сумарний оборот, що являє собою дебетовий оборот за аналізований період тривалість якого: рік – 360 днів, квартал – 90 днів, місяць – 30 днів. Величина середнього залишку визначається як половина суми залишків заборгованості на початок і кінець періоду.

Аналізуючи показники ліквідності необхідно дотриматися певної послідовності: спочатку проаналізувати коефіцієнти ліквідності та маневреності, а вже потім – «якість» активів і середній період надання кредитів. Якщо під час їхнього аналізу з'ясується, що коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію наближатися до нуля, то, швидко витрачаються грошові кошти та реалізуються цінні папери. У підсумку це може призвести до проблеми зі строковими виплатами за поточними зобов'язаннями, а отже, виникне загроза неплатоспроможності підприємства. Якщо уточнений коефіцієнт ліквідності також прагне до нуля, то підприємство не може покрити свої короткострокові зобов'язання, навіть залучаючи дебіторську заборгованість. Якщо ж загальний коефіцієнт ліквідності дорівнює одиниці або менший за неї, то це означає, що підприємство неплатоспроможне.

Фінансовий стан підприємства включає показники: маневреності, фінансової стійкості, власного фінансування, інвестування, частку функціонуючого капіталу (робочий капітал), співвідношення оборотного і необоротного капіталу, які в розрахунках більш трудомісткі та менш очевидні, так як не мають заданих параметрів [10].

Показники ліквідності разом із показниками фінансового стану дають ніби результуючу оцінку здатності підприємства функціонувати далі. Але вони не дають якісної характеристики функціонування підприємства, не розкривають причин того чи іншого його стану. Для цього необхідні показники, що характеризують рівень використання ресурсів підприємства. Ними мають бути: коефіцієнт загальної оборотності, оборотність основних засобів, коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних засобів, коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності функціонуючого капіталу тощо. Слід також обчислити показники рентабельності капіталу і продажів, які теж показують результати функціонування підприємства.

Під час аналізу слід звернути увагу на характер зміни коефіцієнта загальної оборотності. Якщо він стабільний або зростає, то становище підприємства стабільне. А його зниження свідчить або про зменшення обсягу чистої виручки, або про зростання стабільності активів за того самого обсягу чистої виручки. Зниження обсягу чистої виручки свідчить про неблагополуччя підприємства. Аналіз динаміки загального коефіцієнта оборотності слід вести паралельно з аналізом інших коефіцієнтів оборотності. Висновки, зроблені щодо показників оборотності, повністю стосуються і показників рентабельності.

Загалом можна зазначити, що аналіз цих показників – дуже важливий етап у виборі стратегії розвитку підприємства. Якщо аналіз стану та динаміки показників свідчить про норму та стійке зростання, то перед керівництвом підприємства постає проблема вибору: чи продовжити цю траєкторію розвитку, чи перевести її на новий якісний рівень. Якщо показники мають тенденцію до зниження або коливання, то необхідно вжити заходів щодо зміни економічної стратегії підприємства.

Формування стратегії складається ніби з двох частин: з одного боку, воно зводиться до аналізу й оцінки перспектив, як у випадку з розробленням стратегії для новостворюваного підприємства, а з іншого – потребує уточнення мотивації розвитку вже існуючого підприємства. У цьому разі воно оцінює, як забезпечувалося в минулому і забезпечуватиметься в майбутньому довгострокове економічне зростання підприємства. Як показує практика, економічне зростання підприємства є гарним захистом проти несподіваних погіршень у його діяльності.

Таким чином аналіз фінансового стану та динаміки зміни в економіці з урахуванням можливих перспектив викристалізовує один із трьох базових типів корпоративної або загальної стратегії підприємства: зростання (розвитку), стабілізація (обмеженого зростання), виживання (скорочення).

Що ж обмежує підприємство у виборі такої стратегії? Відповідь на це запитання може бути отримана тільки в результаті аналізу середовища, в якому воно функціонує. Під середовищем розуміється все те, з чим стикається підприємство у своїй повсякденній і довгостроковій діяльності.

По суті, середовище відображає підприємницький клімат, тобто ступінь сприяння діяльності підприємства. Це зумовлюється тим, що середовище виступає як спектр деяких обмежень і водночас можливостей розвитку. Наприклад, споживчий попит, характер його розвитку як частина зовнішнього середовища впливає на можливості щодо досягнення

обсягів прибутку або продажів. Або, скажімо, бажання розширити діяльність підприємства може й не реалізуватися через фінансові та ресурсні обмеження можливостей підприємства. Особливість середовища полягає в тому, що воно ніколи не буває стабільним, а перебуває в постійному русі. Звідси випливає, що кожне підприємство повинне знати не тільки середовище свого «проживання», його стан і тенденції розвитку, а й уміти враховувати ці зміни під час свого функціонування.

Підприємство працює в певному правовому середовищі, що визначає загальні правила «гри» всіх учасників ринкових відносин. Тому, перш ніж створити підприємство, здійснити перепрофілювання підприємств, що функціонують, або змінити траєкторію їхнього розвитку, необхідно вивчити свої права, обов'язки та відповідальність, які виникають у зв'язку з виробничо-господарською діяльністю (відповідальність за екологію, за порушення контрактів, випуск неякісної продукції тощо).

Що стосується політичного середовища, то, наприклад, ризик, пов'язаний із політичним кліматом, має великий вплив на інвестиційну політику підприємства, а, скажімо, державна політика в галузі ліцензування тієї чи іншої діяльності (вона має дозвільний або заявницький характер) серйозно позначається на характері діяльності підприємства.

Тож стратегія зростання (розвитку) обертається тоді, коли підприємство намагається використати свої сильні сторони та можливості зовнішнього середовища в нарощуванні обсягів виробництва та продажів товарної продукції, захоплення додаткової частки ринку, проникнення на інші ринки та підвищення ефективності господарської діяльності.

Для тих підприємств, які домінують за часткою продажів на ринку, може застосовуватися стратегія стабілізації. Вони підтримують існуючий стан якомога довше з метою отримання стабільних доходів. Щодо тих підприємств, де фінансово-економічні показники діяльності мають стійку тенденцію до зниження, то стратегія скорочення полягає у їх відмові від нерентабельного виробництва товарних видів продукції, скороченні надлишку робочої сили, передачі неефективного виробництва в аутсорсинг або його продажу.

Окремим питанням є вибір конкурентної стратегії. Для ефективної конкуренції в сучасному бізнесі підприємство має постійно зважати на розвиток галузі, ринок (власний ринковий сегмент, співвідношення попиту та пропозиції), характер та рівень конкуренції.

Відомий англійський вчений, авторитет в сфері конкуренції М. Е. Портер виділяє три групи базових конкурентних стратегій: лідерство за витратами (скорочення повних витрат при незмінних цінах на стандартну продукцію, тощо); широкої диференціації (пропозиція кращої якості і дизайну, перехід на інший сегмент ринку, модифікація існуючого товару під потреби певної групи споживачів, розширення асортименту продукції, тощо); ринкової ніші або фокусування (зосередження зусиль на одному із сегментів ринку, на окремій групі споживачів, на певній групі товарів, на низьких витратах, тощо) [11].

Говорячи про забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства, як невід'ємної частини стратегії його ефективного розвитку важливо знати, як конкурент адаптується до зміни особливо в таких сферах, як конкуренція у витратах виробництва, поява нової продукції і послуг, зростання ринкової активності.

Підтримання високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно виявляється більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це водночас передбачає, що підприємство посідає міцне становище на ринку товарів і послуг і його продукція користується постійним попитом. Однак у житті цей стан не є незмінним. Він перебуває в постійному русі та розвитку. Останнє залежить від змін в умовах виробництва товарів та їх реалізації, що виявляється у виникненні нових, прогресивніших технологій виробництва товарів і надання послуг, появі нових конкурентів, зміні смаків і бажань споживачів, зростанні або падінні попиту на товари, що випускаються підприємством, зміні економічних і політичних умов розвитку виробництва та реалізації товарів, а також у багато чому іншому.

Як для новостворюваного, так і для функціонуючого підприємства необхідне довгострокове завоювання ринку. Тут важливо враховувати, що продажі, прибуток і потенційні можливості зростання підприємства залежать від поточних і майбутніх ринкових умов розвитку галузі,

до якої воно належить, а також від суміжних із нею галузей і визначення власної ніші, своєї сфери впливу в межах внутрішніх можливостей (виробничі потужності, технології, кваліфікація персоналу, управлінські навички тощо), які дають змогу сформувати свого споживача. Успіх підприємства в рамках галузевих умов розвитку залежить від того, наскільки воно випереджає середньогалузеві показники за якістю продукції, що випускається, рівнем витрат виробництва, широтою асортименту продукції, іншими словами, наскільки воно є більш конкурентоспроможним порівняно з іншими підприємствами цієї галузі та суміжних галузей.

На основі уявлення про свої можливості що склались в ході аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно встановити сильні й слабкі сторони підприємства. Особливу увагу при цьому необхідно звернути, по-перше, на уявлення тих напрямків діяльності, в яких воно випереджає конкурентів або відрізняється від них, а по-друге, на встановлення сфер функціонування, які потребують покращення. Крім того, слід визначити найбільш сильну сторону роботи підприємства розвиваючи, яку можливо отримати перевагу в конкуренції. Це може бути, наприклад, унікальність технології, менеджменту, якісні характеристики товару, оптимальне співвідношення якості та ціни тощо.

Кожна базова стратегія має ряд стратегічних альтернатив, що означає «різні варіанти дій або рішень, які організація може вибрати для відповіді на стратегічні виклики та можливості» [12, с. 1485]. Вони є варіантами можливого досягнення цілі у різний спосіб і різними шляхами та здатні максимально підвищувати довгострокову ефективність підприємства в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Вибір стратегії передбачає аналіз альтернатив у межах вибраної загальної стратегії підприємства з метою наповнення її конкретним змістом.

Базові стратегії зростання доповнюються основними стратегічними альтернативами, які пов'язані з інтенсифікацією, диверсифікацією та інтеграцією.

Стратегічні альтернативи інтенсифікації пов'язані із: нарощуванням обсягів виробництва продукції (товарів) на існуючих за розмірами і потужностями підприємства, глибоке проникнення на існуючий ринок (збільшення частки продажів) з існуючим товаром; розширення меж існуючого товару на нових ринках; модифікацією і новими товарами для існуючих ринків.

Стратегічні альтернативи диверсифікації пов'язані з її видами. Зокрема: концентричною-поповненням асортименту товарами; подібними на ті, що випускає підприємство; горизонтальною – поповнення асортименту товарами не подібними на ті, що випускає підприємство, але цікавими для існуючих ринків; конгломератною – поповнення асортименту товарами, що не мають відношення ні до існуючих товарів і ринків ні до технології, що застосовується на підприємстві. Крім того, диверсифікація передбачає об'єднання з системою маркетингу інших галузей.

Стратегічні альтернативи інтеграції пов'язані із їх регресивними і прогресивними типами та організаційними засадами і змінами основної діяльності підприємств. Так, регресивна інтеграція характеризується постачальниками, посиленням впливу і контролю за поставками.

Прогресивна інтеграція, як альтернативна стратегія, зумовлює посилення впливу і контроль за системою розподілу і збуту.

Інтеграція по основній діяльності підприємства пов'язана із злиттям, поглинанням, створенням спільного підприємства, об'єднання з системою маркетингу галузі і регіону. Крім того можуть створюватись альтернативи зростання: обмежені (стабільний прибуток в довгостроковому періоді); швидкі (щорічне підвищення рівня реалізації коротко- та довгострокових цілей).

Стратегічні альтернативи стратегії скорочення включають: санацію, закриття, банкрутство, скорочення діяльності (частки ринку); реструктуризацію (відсікання зайвого, переорієнтацію, освоєння нових видів діяльності та ринків).

Наведені стратегічні альтернативи не вичерпуються вказаним переліком. Він поширюється на альтернативні стратегії М. Портера, за матрицею Мак-Кінсі, уточнені стратегії фірми консультанта Arthur D. Little та багато інших.

Стратегічні альтернативи можуть включати в себе різні можливості розвитку бізнесу, такі як розширення ринків, введення нових продуктів чи послуг, удосконалення виробничих

процесів, партнерства або дифузії з іншими компаніями, а також переорієнтацію бізнесу на інші ринки чи сегменти.

Вибір оптимальної стратегічної альтернативи важливий для успішного розвитку підприємства та досягнення його цілей. Це вимагає ретельного аналізу, оцінки ризиків та можливостей, а також урахування індивідуальних характеристик та обставин підприємства.

Потрібно відзначити, що стратегічні альтернативи відрізняються за кількома ключовими характеристиками: «вони є важливими для підприємства, оскільки визначають його майбутнє, напрямок і позицію на ринку, ці альтернативи вимагають часу для розробки і характеризуються невизначеністю, оскільки рішення, пов'язані з ними, здебільшого базуються на аналізі та передбаченні майбутніх умов» [13, с. 147].

Стратегічні альтернативи мають відрізнятися від типів стратегій. Базові стратегії орієнтовані на досягнення різних цілей підприємства та можуть включати різні підходи до управління, тоді як стратегічні альтернативи спрямовані на конкретну мету чи завдання. Такий підхід допомагає забезпечити зосередженість на конкретних викликах та можливостях, що стоять перед підприємством.

На думку А. М. Балановича стратегічні альтернативи дозволяють: «знайти оптимальний шлях за варіативністю вибору до досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності та зміни у бізнес-середовищі; визначити нові шляхи розвитку та реагувати на зміни у ефективний спосіб; вирішити складні проблеми та вибрати оптимальний варіант дій для досягнення стратегічних цілей» [14, с. 78].

Отже, стратегічні альтернативи є важливим інструментом, який допомагає підприємству адаптуватися до невизначеності і змін у бізнес-середовищі та приймати обґрунтовані рішення для свого успішного функціонування.

Формування стратегій і стратегічних альтернатив здійснюється за відомими методами і моделями, а саме: розрахунково-конструктивним, порівнянням, факторного аналізу, моделювання.

Для того, щоб скористуватися зовнішніми можливостями, а також виявити внутрішні слабкі сторони, які ускладнюють проблеми, використовують SWOT-аналіз, функціонально-вартісний аналіз (ФВА), SPACE, PEST-аналіз, порівняльний аналіз діяльності підприємства, порівняльний галузевий аналіз, бенчмаркінг. Останній як спеціальний метод не набув широкого застосування в національній економіці.

Вперше термін «бенчмаркінг» був достатньо введений Інститутом стратегічного планування Кембриджу (США) у 1972 році. Ця дослідницька і консалтингова організація, що відома як PIMS (вплив маркетингової стратегії на прибуток) показала, що для того, щоб досягти ефективних рішень у сфері конкуренції необхідно проаналізувати досвід кращих підприємств або порівняти подібні бізнес-процеси, функції і роботи виконувані структурними підрозділами. В економічному розумінні синонімом терміну «бенчмаркінг» являється «еталонне порівняння» та орієнтація на успішні підприємства.

Цілі стратегічних альтернатив бенчмаркінгу полягають в пошуку: споріднених партнерів які володіють передовим досвідом в тих сферах діяльності, що цікавлять підприємство яке аналізується, у виявленні найкращих прийомів роботи, нових методів управління, що дозволяє покращити модель ведення бізнесу (наприклад, системи менеджменту якості). Бенчмаркінг має бути безперервним процесом та мати системний характер пошуку. Це стратегія послідовного поліпшення виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики, тощо. Бенчмаркінг поглиблює порівняльний аналіз діяльності підприємства та його структурних одиниць своєю багатомірністю.

Таке завдання завжди постає, коли потрібно утримати або посилити конкурентні переваги на ринку спостерігаючи за кращим (еталоном). Тим самим бенчмаркінг сприяє вибору альтернативної стратегії за матрицею можливостей по товарах і ринках за назвою «вектор зростання» І. Ансоффа [1] та показує у формальній моделі М. Портера тип конкурентної переваги, «яка може бути досягнута за рахунок більш низьких витрат (перевага низького рангу або низького порядку), або за рахунок диференціації товару (перевага високого рангу або високого порядку)» [15, с. 35].

Порівняння за методом бенчмаркінгу здійснюється різними способами. Зокрема, фінансові показники підприємства, що аналізується прирівнюються до еталонного підприємства. При оцінці за сумою місць кожному показнику підприємств, що беруть участь в оцінці надається місце в залежності від його значення. Для комплексної оцінки результатів господарювання використовують багатомірний порівняльний аналіз, а основою способу розрахунку відстаней є вимір близькості об'єктів за порівнювальними показниками до об'єкта – еталона.

Вибір того чи іншого методу багато в чому залежить від типу проблеми, що необхідно вирішити в процесі формування стратегії і стратегічних альтернатив.

На сьогодні свою нішу в популярності знаходять формальні моделі та методи бізнес-рівня: модель «життєвий цикл попиту», «крива досвіду», «продукт-ринок І. Ансоффа», тривимірна модель Д. Абеля, модель М. Портера, модель PIMS (англ. Profit Impact of Marketing Strategy). Їхнє значення й можливість на бізнес рівні в тому, що вони можуть взаємодоповнювати одна одну. Так, модель «крива досвіду» дає можливість порівняти витрати на одиницю продукції конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії. Модель «життєвого циклу попиту (ЖЦП)» переконує, що для успішної і стабільної діяльності підприємства слід мати кілька видів продукції на різних фазах життєвого циклу, що дозволяє підбирати стратегію прогножуючи фази.

Метод «продукт-ринок» дає можливість матрично вибрати конкретну стратегію в залежності від рівня насичення ринку та можливостей постійного його оновлення [16; 17].

Особливість моделі Д. Абеля в тому, що для вибору бізнесу І. Ансофф брав «два виміри (групи покупців, що обслуговуються (хто?) та потреби покупців (що?)), а німецький дослідник додавав третій-технологію, що використовується при розробці і виготовленні продукту (як?)» [17, с. 5].

Метод PIMS на засадах реалізації багатофакторних регресійних моделей та двохвимірних матриць пов'язує найважливіші виробничі, організаційно-економічні та ринкові чинники, що впливають на прибуток і рентабельність підприємства.

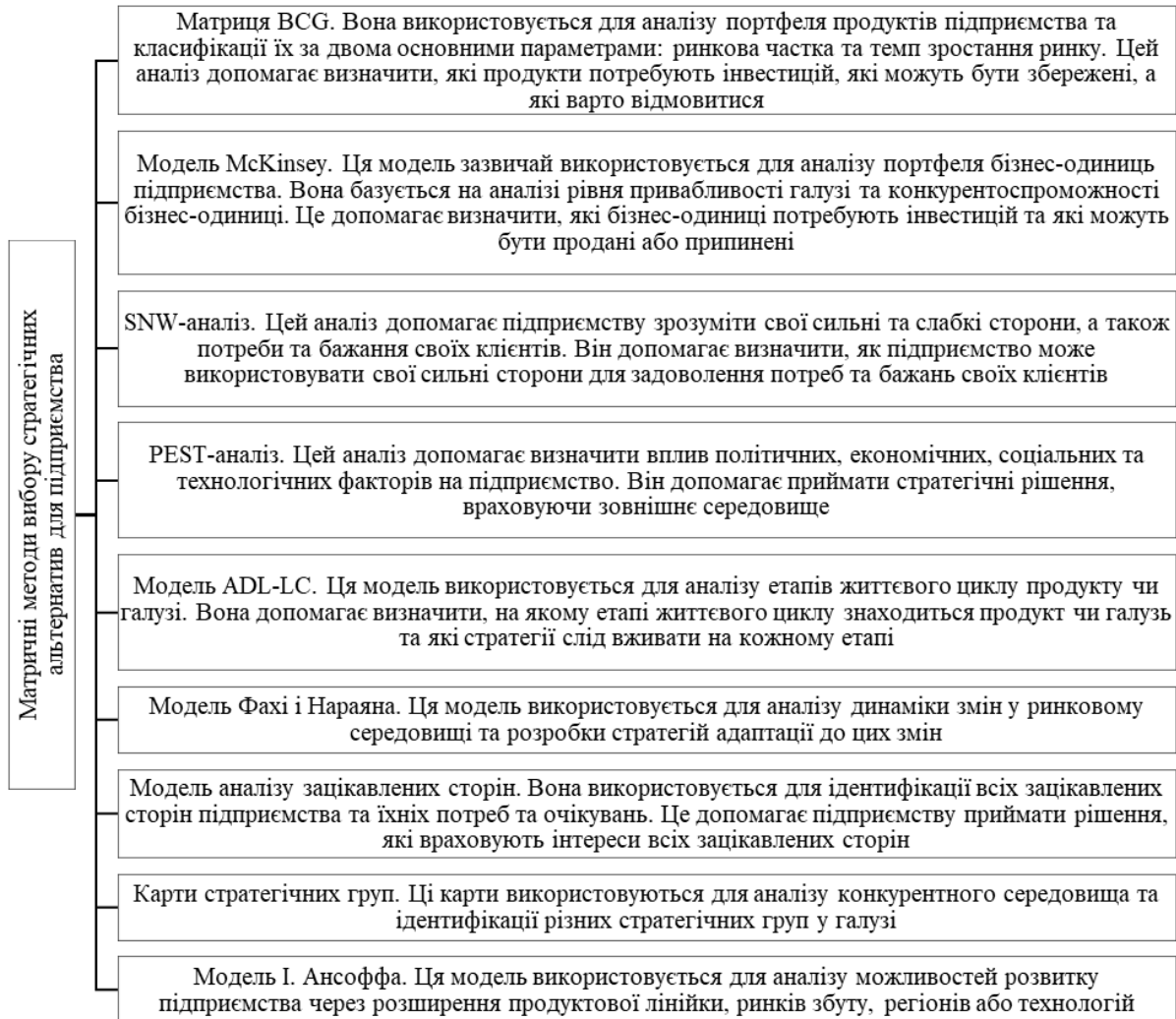
Одним із основних методів вибору стратегічних альтернатив в межах вибраної загальної стратегії є матриця А. Томсона і А. Стрікланда – зростання ринку і конкурентної позиції стратегічної зони господарювання (СЗГ) підприємства. Залежно від поєднання темпів приросту ринку (низькі чи високі) і відносної частки ринку (мала чи велика) виділяють 14 варіантів стратегії за інтенсивністю факторів розміщених у чотирьох квадрантах матриці [2]. Наприклад, для СЗГ із сильною конкурентною позицією (високою часткою ринку) і високими темпами приросту ринку можливі варіанти: продовження концентрації, вертикальна інтеграція, концентрична диверсифікація. Важливим серед них може бути перспективне зосередження зусиль на розширення частки ринку та концентрації товарного виробництва для подальшого розвитку конкурентних переваг.

Може настати момент часу, коли зміцнення конкурентних переваг потребуватиме вертикальної інтеграції чи прийняття рішення про диверсифікацію в тому випадку коли суміжні альтернативи не забезпечують перспективи для зростання. У квадрантах матриці зростання ринку і конкурентної позиції мають бути опрацьовані всі можливі альтернативи та їх кількість оптимізована за рівнем забезпечення трудовими, фінансовими матеріальними та іншими ресурсами.

Для оцінювання позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії на засадах внутрішніх та зовнішніх груп факторів використовується SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) метод. В його основі лежить побудова вектору стратегічної ринкової позиції підприємства, виходячи із чотирьох багатофакторних критеріїв: фінансовий стан, конкурентоспроможності та становища на ринку, конкурентної ситуації галузі та стабільності галузі.

Цей метод комплексного стратегічного аналізу разом зі SWOT-аналізом характеризує рівень менеджменту підприємства та може бути доповненим моделлю Hofer/Schendel (Хофера-Шенделя), яка матрично позиціонує існуючі види бізнесу та їх ідеальний набір. Все це обумовлює виявлення внутрішніх факторів конкурентоспроможності, щоб використовувати їх в управлінні підприємством

В практиці формування конкурентних стратегій бізнесу підприємства значного поширення набули і інші матричні методи і моделі (рис. 2).



**Рис. 2. Матричні методи вибору стратегічних альтернатив для підприємства**

*Джерело: складено авторами на основі [18; 19]*

Незважаючи на популярність матричних методів, вони мають ряд недоліків:

а) матричні методи, такі як SWOT-аналіз або матриця BCG, можуть спрощувати складність реальності. Вони не завжди враховують всі можливі аспекти і фактори, що можуть впливати на прийняття стратегічних рішень;

б) багато матричних методів передбачають статичне уявлення про ситуацію, тоді як ринкове середовище постійно змінюється. Це означає, що результати аналізу можуть стати застарілими протягом короткого часу;

в) у деяких матричних методах, таких як матриця BCG, певні критерії, такі як ринкова частка чи темп зростання, можуть бути обмеженими або неповністю відображати реальну ситуацію;

г) оцінка факторів і альтернатив в матричних методах може бути суб'єктивною і залежати від впливу особистих переконань, досвіду та поглядів аналітиків;

д) різні аналітики можуть прийти до різних висновків при використанні одного й того ж матричного методу через інтерпретаційні різниці або різні підходи до оцінки.

Необхідно пам'ятати про ці недоліки при застосуванні матричних методів і поєднувати їх експертними і формальними методами і моделями для отримання більш об'єктивних та комплексних результатів.

Виявлення стратегічних альтернатив є критичним етапом у процесі стратегічного планування. Однак цей процес не завершується лише виявленням альтернатив. Наступним кроком є оцінка і відбір найбільш ефективних альтернатив. Для успішної оцінки якості альтернатив необхідно враховувати кілька ключових аспектів, таких як їхні потенційні вигоди,



вартість, ризику та можливості реалізації. Важливо, щоб обрані альтернативи відповідали стратегічним цілям підприємства та враховували його внутрішні ресурси і поточну ситуацію на ринку. Тож для оцінки варіантів стратегічних альтернатив в практиці бізнесу необхідно також спиратися на критеріальні, експертні, фактографічні і комбіновані методи. Вони можуть використовуватись окремо або в комбінації залежно від конкретних умов і завдань. Розглянемо їх загальну характеристику (табл. 1).

Таблиця 1

## Методичні підходи до оцінки стратегічних альтернатив

Назва підходу, методу	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Критеріальні методи	Використання кількох критеріїв для оцінки стратегічних альтернатив та порівняння їх за ефективністю	Об'єктивність оцінки за допомогою конкретних критеріїв.	Може бути складним вибрати правильні критерії.
Експертні методи (метод простого ранжування, метод безпосередньої оцінки, метод парних порівнянь, метод Дельфі)	Залучення кваліфікованих експертів для оцінки стратегічних альтернатив та визначення їхньої ефективності	Враховує досвід та знання експертів, що забезпечує глибокий аналіз	Може бути суб'єктивність в оцінці, якщо експерти мають різний досвід або погляди
Фактографічні методи	Використання об'єктивних даних, статистики та інших фактичних вимірювань для оцінки стратегічних альтернатив та їхньої ефективності	Базується на об'єктивних фактах та даних.	Може бути складність у знаходженні підходящих та достовірних даних.
Комбіновані методи	Поєднання декількох підходів (наприклад, критеріальних, експертних та фактографічних) для отримання більш точних результатів	Враховує різноманітність поглядів та джерела даних, що покращує об'єктивність оцінки.	Може бути складність у координації різних методів та інтерпретації отриманих результатів

Джерело: узагальнено на основі [13, с. 146]

Критеріальні методи в оцінці стратегічних альтернатив часто використовуються для врахування одного або кількох параметрів під час порівняння різних варіантів рішень. Вони базуються на розробці конкретних критеріїв, за якими проводиться оцінка альтернатив. Для однокритеріальних методів, таких як оцінка за прибутком, характерною є суб'єктивність, оскільки вони враховують лише один аспект аналізу. У той час як для багатокритеріальних альтернатив оцінка вважається більш об'єктивною, так як враховуються різні аспекти та потреби. Однак, при використанні багатокритеріальних методів виникає складність у визначенні вагомості кожного критерію, а також у відборі найбільш важливих параметрів для оцінки. Для забезпечення ефективної оцінки багатокритеріальних альтернатив необхідно враховувати такі вимоги, як:

- відповідність. Критерії повинні відображати ключові аспекти стратегічного вибору та бути відповідними меті організації;
- об'єктивність. Критерії повинні бути об'єктивними та неупередженими, щоб уникнути спотворення результатів;
- консистентність. Критерії повинні бути послідовними та логічно взаємопов'язаними для забезпечення консистентності оцінки;
- вимірюваність. Критерії повинні бути вимірювальними або кількісно вираженими для можливості порівняння різних альтернатив;

– зручність в застосуванні. Критерії повинні бути зрозумілими та доступними для застосування, щоб фахівці могли ефективно проводити оцінку [16].

Іншими словами, важливо, щоб обрані критерії відповідали потребам та умовам конкретної ситуації, а їхнє застосування було якнайбільш об'єктивним та компетентним.

Методи експертної оцінки передбачають використання експертних знань та досвіду для оцінки якості стратегічних альтернатив. Основна ідея полягає у поєднанні інтуїтивного аналізу різних альтернатив з кількісною оцінкою їхньої ефективності. Цей підхід дозволяє оцінити показники якості стратегій в умовах, коли завдання має низький рівень формалізації. Такі методи включають:

- метод простого ранжування. Експерти оцінюють кожну стратегічну альтернативу за певними критеріями та присвоюють їм ранг відповідно до їхньої ефективності;
- метод безпосередньої оцінки. Експерти надають оцінки кожній альтернативі на підставі свого досвіду та знань, використовуючи шкалу або систему показників;
- метод парних порівнянь. Експерти порівнюють кожну альтернативу з іншими альтернативами і визначають, яка з них є кращою у кожній парі;
- метод Дельфі. Група експертів взаємодіє між собою, щоб досягти консенсусу щодо оцінки альтернатив, шляхом ітеративного процесу опитування та обговорення.

Перевагою методів експертної оцінки є можливість врахування накопленого досвіду та знань фахівців у процесі оцінки альтернатив. Однак недоліком може бути суб'єктивність оцінки, залежність від компетентності та об'єктивності експертів, а також складність у визначенні найкращого варіанту.

Фактографічні методи використовуються для вирішення проблем, коли ймовірність зміни чинників розвитку невелика, і можна вважати, що минулі тенденції будуть зберігатися в майбутньому. Основна ідея цього методу полягає в аналізі фактичних даних та тенденцій, які відображаються у минулому. До фактографічних методів можна віднести:

- аналіз історичних даних. Дослідження та аналіз даних про минулі роки або періоди, щоб визначити тенденції та напрями розвитку;
- метод трендів. Ідентифікація та аналіз змін у певних показниках чи параметрах протягом тривалого часу для визначення майбутніх напрямків розвитку;
- метод сценаріїв. Розробка різних сценаріїв розвитку на основі аналізу історичних даних та поточних тенденцій.

Перевагами фактографічних методів є їх те, що основа – об'єктивні дані та тенденції, що забезпечують більш обґрунтовані рішення. Однак недоліком може бути обмеженість у врахуванні змін або інновацій, які можуть відбутися у майбутньому і вплинути на ситуацію. Також ці методи можуть бути неефективними у випадках, коли минулі тенденції не відображають поточні реалії або майбутні перспективи.

Комбіновані методи включають в себе комбінацію різних підходів і методів, зокрема експертного аналізу та використання фактографічних даних. Ці методи застосовуються для вирішення проблем, які можуть мати як формалізований, так і неформалізований характер. Вони дозволяють враховувати як об'єктивні дані, так і експертні думки та оцінки. Найчастіше комбіновані методи використовуються на вищих рівнях управління, де потрібно приймати стратегічні рішення, що можуть мати значний вплив на діяльність підприємства. Завдяки поєднанню різних підходів, таких як аналіз експертної думки та аналіз історичних даних, комбіновані методи дозволяють отримати більш повну та об'єктивну картину ситуації.

В процесі вибору стратегії розвитку підприємства можуть виникати і інші різні труднощі, але їх можна зменшити або уникнути, розробивши план управління ризиками, який описує різні проблеми та їхні варіанти розв'язання.

**Висновки.** За результатами досліджень узагальнено систему показників оцінки успіхів минулого і сьогодення фінансово-економічного стану і платоспроможності підприємства, які дозволяють виявити його характерні ознаки і тенденції продуктивного використання ресурсів, сильні та слабкі сторони діяльності на конкурентному ринку та здатність в майбутньому ефективно функціонувати і бути конкурентоспроможним.

З'ясовано необхідність комплексного використання методів креативного мислення, моделювання та емпіричних шляхів вибору стратегії і стратегічних альтернатив, враховуючи їх переваги і недоліки, конкретну ситуацію та шляхи і способи досягнення поставлених цілей й очікування зовнішнього середовища підприємства.

В процесі оцінки альтернативного вибору стратегії необхідно спиратися на комбінацію критеріальних, експертних і фактографічних методів подібних за інтерпретацією отриманих результатів. Вони дозволять враховувати як об'єктивні дані, так і експертні думки та оцінки.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на обґрунтування форм і методів максимізації ендогенних можливостей підприємства, діагностику інтенсивності його внутрішньогалузевої конкуренції та розробку економічних моделей прогнозування діяльності за різного впливу зовнішнього середовища і відповідних характеристик організаційної будови.

#### Список використаних джерел:

1. Doyle C. Ansoff matrix (directional matrix). Oxford dictionary of marketing. Oxford paperback reference (3rd ed.). Oxford. New-York. Oxford University Press. P. 21–22. DOI: <https://doi.org/10.1093/acref/9780199590230.001.0001>
2. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management: concepts and cases. Ninth edition. USA. Irwin. 1996. 1035 p.
3. Mescon M. H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
4. Ліщинська В. В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності. *Бізнес-інформ*. 2019. № 7. С. 325–330.
5. Підходи до формування стратегічних альтернатив // ni.biz.ua. 2022. URL: [http://ni.biz.ua/11/11\\_19/11\\_190142\\_ponyatie-i-tipistrategicheskikh-alternativ.html](http://ni.biz.ua/11/11_19/11_190142_ponyatie-i-tipistrategicheskikh-alternativ.html).
6. Стратегічні альтернативи. URL: <https://manager.bobrodobro.ru/hBcvTwadFamFm>
7. Яремик Х. Я. Методичні підходи до оцінки платоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <https://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4507#>
8. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підвищення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Том 1, № 5. С. 221–227. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-36)
9. Sun J., Li H. Financial distress early warning based on group decision making. *Computers & Operations Research*. 2009. № 36 (3). P. 885–906.
10. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68), № 3. С. 173–180.
11. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
12. Martinet A. C. Strategic planning, strategic management? Strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 77 (9), 1485–1487.
13. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2017. Випуск 4-1 (43) С. 146–150.
14. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77–79.
15. Андрущенко К. А. Формування стратегічних альтернатив підприємством для збільшення частки ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 17. С. 33–37.
16. Бойетт Д. Г. П'ять поглядів на стратегію досягнення лідерства на ринку. URL: <https://management.com.ua/strategy/strategy/str011.html>
17. Методи вибору стратегічних альтернатив // Pidru4niki. 2020. URL: [https://pidru4niki.com/1514020554059/menedzhment/metodi\\_viboru\\_strategichnih\\_alternativ](https://pidru4niki.com/1514020554059/menedzhment/metodi_viboru_strategichnih_alternativ)
18. Желіховська М. В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Том 1. № 6. С. 75–79.
19. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2022, 8, p. 163. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

#### References:

1. Doyle C. Ansoff matrix (directional matrix). Oxford dictionary of marketing. Oxford paperback reference (3rd ed.). Oxford. New-York. Oxford University Press. P. 21–22. DOI: <https://doi.org/10.1093/acref/9780199590230.001.0001>
2. Thompson A. A., Strickland A. J. (1996). Strategic management: concepts and cases. Ninth edition. USA. Irwin. 1035 p.
3. Mescon M. H., Khedouri F., Albert M. (1988). Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 288 p.
4. Lishinska V. V. (2019). Vibir optimalnoyi konkurentnoyi strategiyi pidpriyemstva v umovah intervalnih ocinok kriteriyiv yiyi rezultativnosti. *Biznes-inform*. № 7. S. 325–330.
5. Pidhodi do formuvannya strategichnih alternativ // ni.biz.ua. 2022. URL: [http://ni.biz.ua/11/11\\_19/11\\_190142\\_ponyatie-i-tipistrategicheskikh-alternativ.html](http://ni.biz.ua/11/11_19/11_190142_ponyatie-i-tipistrategicheskikh-alternativ.html)

6. Strategichni alternativi. URL: <https://manager.bobrodobro.ru/hBcvTwadFamFm>
7. Yaremik H. Ya. (2015). Metodichni pidhodi do ocinki platospromozhnosti pidpriyemstva. *Efektivna ekonomika*. № 11. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4507#>
8. Lopatovska O., Ponomarova K. (2022). Suchasna metodika analizu likvidnosti ta platospromozhnosti pidvishennya. *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu*. Tom 1, № 5. S. 221–227. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-36)
9. Sun J., Li H. (2009). Financial distress early warning based on group decision making. *Computers & Operations Research*. № 36 (3). P. 885–906.
10. Yacuh O. O., Zaharova N. Yu. (2018). Finansovij stan pidpriyemstva ta metodika jogo ocinki. *Vcheni zapiski Tavrijskogo nacionalnogo universitetu imeni V. I. Vernadskogo. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*. T. 29 (68), № 3. S. 173–180.
11. Porter M. Konkurentna strategiya. Tehniki analizu galuzej i konkurentiv. Kyiv: Nash format, 2020. 424 s.
12. Martinet A. C. (2017). Strategic planning, strategic management? Strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*. № 77 (9), 1485–1487.
13. Kobec D. L. (2017). Teoretichni pidhodi do viyavlennya ta viboru strategichnih alternativ rozvitku pidpriyemstva. *Naukovo-virobnichij zhurnal "Biznes-navigator"*. № 4-1 (43). S. 146–150.
14. Balanovich A. M. (2019). Teoretiko-metodichni zasadi formuvannya strategij rozvitku pidpriyemstva. *Naukovij visnik Hersonskogo derzhavnogo universitetu*. № 8. Ch. 2. S. 77–79.
15. Andryushenko K. A. (2016). Formuvannya strategichnih alternativ pidpriyemstvom dlya zbilshennya chastki rinku. *Investitsiyi: praktika ta dosvid*. № 17. S. 33–37.
16. Bojett D. G. P'yat poglyadiv na strategiyu dosyagnennya liderstva na rinku. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/strategy/str011.html>
17. Metodi viboru strategichnih alternativ // Pidru4niki. 2020. URL: [https://pidru4niki.com/1514020554059/menedzhment/metodi\\_viboru\\_strategichnih\\_alternativ](https://pidru4niki.com/1514020554059/menedzhment/metodi_viboru_strategichnih_alternativ)
18. Zhelihovska M. V. (2009). Metodi ocinki rinkovih pozicij pidpriyemstva. *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu*. Tom 1, № 6. S. 75–79.
19. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2022, 8, r. 163. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

**Makarenko P. M.**, Doctor of Economics, Professor  
Poltava State Agrarian University  
[mpm0907\\_1949@ukr.net](mailto:mpm0907_1949@ukr.net)

ORCID: 0000-0002-8967-9122

**Mykhalchuk O. V.**, Graduate Student  
Dmytro Motorny Tavri State Agro-Technological University  
[CV140584mav@gmail.com](mailto:CV140584mav@gmail.com)  
ORCID: 0009-0004-8461-4268

**Pilyavskiy V. I.**, Doctor of Economics  
International University of Business and Law, Mykolaiv  
[toobox2019@ukr.net](mailto:toobox2019@ukr.net)  
ORCID: 0000-0003-3311-0559

## FORMATION OF STRATEGY AND STRATEGIC ALTERNATIVES OF THE ENTERPRISE

**Abstract.** The article summarizes foreign and domestic researchers' opinions on the sequence of stages of development and selection of enterprise strategies. The order of strategic analysis in the aspect of solvency, liquidity, and financial condition of the enterprise, taking into account the influence of internal and external environment factors, has been formed. Such directions are determined by the stated goal of the article, which consists in the development of a system of strategic analysis indicators and the application of methods, models, and methodological approaches, advantages, and disadvantages of choosing a strategy and strategic alternatives to ensure a high level of competitiveness of the enterprise and clearly defined guidelines (directions) to which it strives and what he wants to achieve in his activity. The system of indicators for the objective assessment of the past and present financial and economic changes of the enterprise, taking into account the competitive environment of its operation and orientation towards the choice of a certain type of basic types of strategic development, gained further development. It is noted that the long-term conquest of the market and the provision and acquisition of competitive advantages on it require the enterprise to: have a clear idea of the directions of production or services where it is ahead of competitors or differs from them in a better direction; to fill the defined goals in one or another field of activity with the specific content of the chosen strategy and strategic alternatives; use benchmarking methods when comparing a specified enterprise with a standard. In particular,

*the comparison with the best analogues is proposed to be carried out based on the evaluation of financial and economic indicators and the sum of places for each indicator of the enterprises participating in the evaluation; by multivariate comparative analysis; according to the method of calculating distances to the reference object. Some graphic and matrix methods and models of qualitative analysis of the internal and external environment of the enterprise's functioning in the justification of strategic decisions are considered. Disadvantages of matrix methods are indicated. In particular, the simplification of reality, the static and subjectivity of the assessment, the limitation in the reflection of the real situation, and the heterogeneity of the results. Methodological approaches to evaluating the choice of strategic alternatives by criterion, expert, factographic, and combined methods are summarized and their advantages and disadvantages when used are characterized.*

**Keywords:** *strategy, strategic alternatives, strategic analysis, benchmarking, standard, assessment of model selection, competitive advantages.*

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-51-4>  
UDC 330.322.5:711.3

*Sokhan I. V., D.Sci. in Economics, Professor  
Sumy National Agrarian University  
innalozynska@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-8038-8484  
Xie Fei, PhD student  
Sumy National Agrarian University*

## ANALYSIS OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN GUANGXI UNDER THE BACKGROUND OF RURAL REVITALIZATION

**Abstract.** *Chinese economy is undergoing a transformation towards high-quality development. As the foundation of the national economy, agriculture must also adapt to the trend of social and economic development, transform its development mode, and transform towards high-quality agricultural development. The implementation of the rural revitalization strategy must be supported by high-quality agriculture; In the context of rural revitalization, we should focus on the new forms and new connotations of high-quality agricultural development. By establishing an agricultural development quality evaluation index system with 13 indicators from 5 dimensions, including economic benefits, comprehensive production capacity, social services, coordinated development, and sustainable development, we can use the comprehensive index evaluation system to analyze the current situation of agricultural development quality in Guangxi and identify the shortcomings and deficiencies that constrain high-quality agricultural development. The research results of comprehensive indicator evaluation and comparative analysis based on factor analysis method indicate that the overall level of agricultural development quality in Guangxi needs to be improved, with problems such as slow development and improvement speed, common shortcomings that restrict development, relative dispersion of agricultural leading enterprises, and insufficient utilization of agglomeration effect advantages. Based on this, it is proposed to promote the development of agriculture in Guangxi towards branding and intensive scale, cultivate diversified agricultural management entities, improve the agricultural production guarantee system, and accelerate the development of agriculture towards green direction.*

**Keywords:** *rural revitalization, sustainable development of agriculture, indicator system, factor analysis, regional comparison.*

**JEL code classification:** Q01, O13,

**Introduction.** The focus of rural revitalization is on industrial prosperity, improving various supporting measures in rural areas, and accelerating the realization of connotative development in rural areas. The fundamental way to achieve industrial prosperity is to comprehensively promote the supply side structural reform of agriculture and build a more efficient and complete modern agricultural development system that covers agricultural production, processing, transportation, and after-sales services. At present, China has shifted from a one-sided pursuit of high-speed economic growth to a pursuit of high-quality economic growth. Improving the quality and efficiency of agriculture is the fundamental driving force and support for achieving rural revitalization, and is the key to effectively connecting poverty alleviation and rural revitalization.

**Literature review.** With the development of modern agriculture towards higher levels, the obstacles hindering the high-quality and connotative development of agriculture have become increasingly apparent. Therefore, it is particularly important to deeply analyze and understand the factors that hinder the development of agriculture towards modernization. There have been relatively rich research results on the high-quality development of agriculture in China. Pan Jiancheng believes that the conflict of interests between China and the United States fully demonstrates the profound significance of “at all times, the Chinese people’s livelihood should be firmly in their own hands”. On the basis of ensuring food security, China’s promotion of the transformation and development of agriculture towards higher quality plays an important role in achieving rural revitalization [1]. Zhong Yu believes that the current situation of agricultural development in China has entered a new

stage of transformation from pursuing quantity growth to pursuing quality growth. The improvement of agricultural quality not only includes the improvement of agricultural quality and efficiency, but also includes the improvement of deeper agricultural production and processing systems and industrial performance [2]. From the perspective of accelerating the transformation and upgrading of the agricultural industry, Han Changfu redefines the new connotation of high-quality agricultural development with the “six highs” of agricultural product quality, agricultural industry benefits, agricultural production efficiency, farmer operator quality, international competitiveness of agricultural products, and farmer income [3]. In promoting the development of agriculture towards the use of high-quality evaluation indicators and methods, Shen Qi, Hu Zijun [4], Li Lichun [5], and others respectively used factor analysis and grey correlation analysis to comprehensively evaluate the level of agricultural development. Vijay Kakani the reasons and impacts of polarization effects generated by agricultural specialization development were studied through factor analysis. Based on the results obtained, the theory of agricultural development poles was proposed, and it was believed that the theory of development poles would be influenced by factors such as urban-rural integration, agricultural land use rate, and transportation convenience [6]. Jaye de la Cruz by using structural equation analysis to establish a regression model, it is believed that research on measuring the quality of agricultural development is mainly constrained by changes in policy factors, and appropriate intervention will have a certain positive impact on the rapid development of agriculture [7]. Fang Zhonghua believes that in the current process of high-quality agricultural development, there are four challenges: insufficient utilization of production factors, slow transformation of development modes, inadequate implementation of supporting policies, and low competitiveness of agricultural products. The government should increase policy support to promote the transformation of agriculture from pursuing quantity growth to pursuing quality growth, improve the level of agricultural modernization, and support rural e-commerce networks to participate in online development to broaden the sources of income for farmers [8]. Zhang Bei believes that the purpose of improving the quality of agricultural products and transforming the development mode is to achieve long-term improvement in various resource elements of agricultural products, further promote supply side reform, allocate agricultural product resources reasonably, and ensure long-term supply of agricultural products [9].

**The main tasks of the article.** Entering a new stage of improving agricultural quality and efficiency, the academic community and practical departments are paying more attention to how to promote high-quality agricultural development, and research on high-quality agricultural development has become a new hotspot. The author here constructs an evaluation index system for high-quality agricultural development, uses factor analysis method to evaluate the quality of agricultural development in Guangxi, and compares it with the quality of agricultural development in other regions. Guangxi is a major agricultural province, but its comprehensive agricultural benefits are not high, and the task of building a strong agricultural province is still very arduous. The author provides targeted suggestions by analyzing the problems in the development of agriculture in Guangxi.

**Main results presenting.** The high-quality development of agriculture can be defined from two levels: firstly, at the macro level, the high-quality development of agriculture refers to the strengthening of rural industrial support capacity through the development of agriculture itself, promoting the smooth transformation of urban-rural dual structure in the region, narrowing the urban-rural gap, and promoting sustainable development of regional economy and ecological environment; Secondly, at the meso level, the high-quality development of agriculture refers to the expansion and optimization of the scale and layout of the agricultural industry itself, a more reasonable internal structure of agriculture, a more complete agricultural industry chain, and a higher level of industrialization, which in turn drives the scale, specialization, and branding of agriculture, thereby increasing the efficiency and competitiveness of agricultural management. Specifically, it is reflected in the continuous growth of industrial scale, the continuous improvement of internal transformation, the development of innovation driven strategies at higher levels, and the continuous improvement of agricultural development quality. Based on the above connotations, the author constructs a corresponding agricultural development quality evaluation index system.

Taking promoting the transformation of agriculture towards high-quality development as the starting point, five primary indicators were constructed, including economic benefits, comprehensive

production capacity, social services, coordinated development, and sustainable development. Thirteen secondary indicators, including per capita output value, resident income level, agricultural location quotient, mechanization level, water conservancy level, scale level, labor quality, resident consumption level, urban-rural income ratio, tax security level, financial security level, fertilizer use, and pesticide use, were selected to calculate the quality of agricultural development in Guangxi, and corresponding scores were given [10–11], as shown in Table 1.

Table 1

**Index system for evaluating the quality of agricultural development**

Primary indicators	Secondary indicators	Indicator connotation
Economic benefits	Average land output value	Total output value/land occupied by production (yuan/hectare)
	Resident income level	Per capita disposable income of rural residents (yuan/person)
	Agricultural location quotient	(Agricultural sector output value in a certain region/total output value in that region)/(National Agriculture Industrial sector output value/national total output value)
Comprehensive production capacity	Mechanization level	Total mechanical kinetic energy/cultivated land area (kW/ha)
	Water conservancy level	(Effective irrigation area/cultivated land area) x 100 % (hectares)
Social services	Scale level	Number of legal entities in agriculture, forestry, animal husbandry, and fishery/year-end rural permanent population (number/10000 people)
	Labor quality	Per capita education years of agricultural labor force (years)
Coordinated development	Resident consumption level	Rural Consumer Price Index
	Urban-rural income ratio	Income ratio of urban and rural residents (%)
Sustainable development	tax security level	Budget expenditure for agriculture, forestry and water affairs/cultivated land area (10000 yuan/hectare)
	Financial security level	Agricultural insurance premium income/agricultural land area (yuan/hectare)
	Fertilizer use	Fertilizer usage/cultivated land area (hectares/ton)
	Pesticide use	Pesticide usage/cultivated land area (hectares/ton)

*Source: author's research*

Using data from 2019 to 2023, comprehensively evaluate the quality of agricultural development in eight provinces (regions) including Guangxi, Guangdong, Hunan, Yunnan, Guizhou, Hainan, Sichuan, and Fujian. Using the IBM SPSS Statistics statistical analysis tool, the KMO value (test statistic) was calculated to be 0.756, and the Bartlett sphericity test resulted in a p-value of 0.035. Based on the KMO value and the results of the Bartlett sphericity test, factor analysis can be used to determine whether the data can be used. The test results show that the KMO value is 0.756, and the range of KMO values is between 0 and 1. The larger the KMO value, the stronger the correlation between the data. In addition, the P-value is 0.031, indicating significant results. Therefore, factor analysis can be used to evaluate the quality of agricultural development in Guangxi.

Divide the 13 secondary indicators in Table 1 into three categories: economic, social, and ecological. The economic indicators include four indicators: per capita output value, agricultural location quotient, tax security level, and financial security level. Social indicators include four indicators: urban-rural income ratio, resident consumption level, resident income level, and labor quality. Ecological indicators include five indicators: scale level, mechanization level, water conservancy level, fertilizer use, and pesticide use.

Through factor analysis, the comprehensive scores of economic indicators, social indicators, and ecological indicators for 8 provinces (regions) from 2019 to 2023 were calculated as shown in Table 3, Table 4, and Table 5.



Factor analysis was conducted on 13 indicator systems of 8 provinces (regions) from 2019 to 2023, and the comprehensive scores of each province (region) for the years 2019 to 2023 were obtained, as shown in Table 2.

Table 2

**Comprehensive score of annual indicators for 8 provinces (regions) from 2019 to 2023**

Region	Comprehensive score of indicators for each year				
	2019	2020	2021	2022	2023
Guangxi	-0.37	-0.28	-0.12	0.23	0.35
Yunnan	-0.55	-0.42	-0.12	0.21	0.32
Sichuan	-0.16	-0.07	0.23	0.56	0.75
Hunan	0.06	0.14	0.12	0.58	0.76
Guangdong	0.83	0.71	0.71	0.74	0.87
Fujian	0.94	0.56	0.63	0.57	0.64
Guizhou	-1.03	-0.92	-0.76	-0.12	0.16
Hainan	0.20	0.49	0.47	0.51	0.65

Source: author's research

In recent years, the quality of agricultural development in Guangxi has gradually improved. As shown in Table 2, from 2019 to 2023, the overall score of high-quality agricultural development in Guangxi showed a trend of continuous improvement from -0.37 in 2019 to 0.35 in 2023, indicating that the input of factors for promoting high-quality agricultural development in Guangxi has been continuously increasing and has achieved significant results. This has played a good role in effectively promoting the improvement of agricultural quality and efficiency, and the overall capacity of Guangxi has also been improved. However, Guangxi's comprehensive score for agricultural development quality was higher than Guizhou in 2019, 2020, and 2021, higher than Yunnan in 2019 and 2020, and equal to Yunnan in 2021, and lower than the agricultural development quality scores of Sichuan, Hunan, Guangdong, Fujian, and Hainan provinces. In 2022 and 2023, the comprehensive scores of agricultural development quality in Guangxi were 0.23 and 0.35, respectively, higher than Guizhou and slightly higher than Yunnan. However, there is still a significant gap in agricultural development quality compared to provinces such as Guangdong, Fujian, Hunan, and Sichuan.

The score of agricultural economic indicators in Guangxi has been increasing year by year, with a positive score for the first time in 2022, but still lower than other provinces. As shown in Table 3, the scores of economic indicators in Guangxi from 2019 to 2023 were -0.85, -0.62, -0.23, 0.12, and 0.25, respectively, which were significantly lower than the scores of agricultural economic indicators in provinces such as Guangdong and Fujian. The main reasons are that the overall economic foundation of Guangxi is poor, the development of agricultural industries is unbalanced and insufficient, there are common shortcomings that restrict the development of agricultural economy, and the regional advantages of agricultural economy development are not fully utilized.

Table 3

**Score of economic indicators in 8 provinces (regions) from 2019 to 2023**

Region	Score of economic indicators for each year				
	2019	2020	2021	2022	2023
Guangxi	-0.85	-0.62	-0.23	0.12	0.25
Yunnan	-0.68	-0.51	-0.32	0.16	0.31
Sichuan	-0.21	-0.12	0.16	0.98	0.89
Hunan	-0.05	0.16	0.97	1.36	1.54
Guangdong	1.76	1.28	1.29	1.88	1.96
Fujian	1.13	0.84	0.82	0.97	1.15
Guizhou	-1.18	-0.78	-0.15	0.25	0.38
Hainan	0.08	0.09	0.12	0.36	0.52

Source: author's research

The scores of social indicators for agricultural development in Guangxi have been increasing year by year, with a significant increase in 2022 compared to 2021 and showing a growing trend. As shown in Table 4, from 2019 to 2023, the scores of social indicators for agricultural development in Guangxi were -0.3, -0.41, -0.16, 0.31, and 0.54, respectively. From 2019 to 2021, the social indicators in Guangxi scored negative, indicating low development quality of social indicators. However, starting from 2022, this indicator scored positive and higher than provinces such as Yunnan, Sichuan, Hunan, and Guizhou. However, the scores of social indicators for agricultural development in Guangxi are significantly lower than those in Guangdong, Fujian, and Hainan. The reason is that Guangdong and Fujian have a higher level of agricultural industrialization, a more developed agricultural product processing industry, a broader agricultural market, and higher agricultural income and labor quality compared to Guangxi. Except for a decline in ratings from 2019 to 2020, Guangxi has shown a rapid growth trend in ratings in other years, mainly due to the significant improvement in per capita income of urban and rural residents and the improvement in the quality of workers.

The negative score of Guangxi's agricultural ecological indicators indicates the urgent need to promote the transformation of agricultural ecology. As shown in Table 5, the total score of ecological indicators in Guangxi has shown a downward trend from -0.13 in 2019 to -0.73 in 2023. The main reason is that the excessive use of pesticides and fertilizers in Guangxi's agricultural production process, the scattered management of land, the extensive agricultural development model still accounts for a large proportion, and factors such as slow promotion of new agricultural technologies have constrained the high-quality development of agriculture in Guangxi. In the overall ecological rating, Hainan and Fujian lead the other six provinces and regions, thanks to their tourism as their pillar industry, which has better environmental protection and soil erosion control; Yunnan and Sichuan have negative scores in the first three years, but their growth rates are relatively fast; The overall scores of Hunan and Guangdong show a trend of stable but rising; The score improvement rate in Guizhou is relatively fast, but there are still certain problems. The main reason is that Guizhou belongs to a typical karst geological landform area, with many karst caves and geological disasters that restrict the development of agriculture. The natural ecological environment is fragile, making it not well protected. However, in 2022, the score increased, thanks to Guizhou Province's vigorous development of big data industry, construction of water conservancy, rapid development of large-scale agriculture, and government governance, which further improved the ecological environment.

Table 4

**Scores of social indicators in 8 provinces (regions) from 2019 to 2023**

Region	Score of social indicators in each year				
	2019	2020	2021	2022	2023
Guangxi	-0.30	-0.41	-0.16	0.31	0.54
Yunnan	-0.85	-0.90	-0.59	0.24	0.49
Sichuan	0.34	0.12	0.07	0.08	0.13
Hunan	0.17	0.40	0.16	0.22	0.35
Guangdong	0.88	1.14	0.64	1.23	1.33
Fujian	1.15	0.78	0.59	0.72	0.85
Guizhou	-0.93	-0.26	0.14	0.21	0.37
Hainan	-0.45	0.72	0.78	0.63	0.71

Source: author's research

Table 5

**Score of ecological indicators in 8 provinces (regions) from 2019 to 2023**

Region	Score of ecological indicators in each year				
	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Guangxi	-0.13	-0.06	-0.38	-0.68	-0.73
Yunnan	-0.45	-0.26	-0.11	-0.27	-0.35

Продовження таблиці 5

1	2	3	4	5	6
Sichuan	-1.04	-0.91	-0.61	0.12	0.28
Hunan	-0.15	-0.22	-0.02	0.30	0.45
Guangdong	0.16	0.19	0.47	0.54	0.78
Fujian	1.47	1.24	1.22	1.06	0.98
Guizhou	-1.38	-0.82	-0.27	0.56	0.63
Hainan	1.15	1.03	1.05	0.76	0.87

Source: author's research

Based on the above calculations, the annual comprehensive scores, economic indicators, social indicators, and ecological indicators of 8 provinces and regions from 2019 to 2023 were calculated. The shortcomings of Guangxi in promoting high-quality agricultural development were compared and analyzed based on various scores. Finally, the comprehensive scores of 13 indicator systems in Guangxi were calculated, as shown in Table 6.

Table 6

### Comprehensive score of 13 indicators in Guangxi

Indicator Name	Comprehensive score
Average land output value	0.5
Resident income level	0.4
Agricultural location quotient	1.3
Mechanization level	0.6
Water conservancy level	0.8
Scale level	1.1
Labor quality	0.3
Resident consumption level	0.5
Urban-rural income ratio	0.8
Tax protection level	0.4
Financial security level	0.3
Fertilizer use	0.3
Pesticide use	0.4

Source: author's research

The overall level of agricultural development in Guangxi is relatively low. From the data in Table 6, it can be seen that Guangxi has a low comprehensive score for 11 indicators in the entire indicator system, with only high comprehensive scores for agricultural location quotient and scale level. However, due to Guangxi's relatively backward overall development level and low gross domestic product, the overall scores for average local product value, resident income level, and resident consumption level are relatively low. The factor analysis method was used to analyze the agricultural development quality target system of 8 provinces and regions as the highest overall target value. The results showed that the overall evaluation value of indicators in each province and region was generally lower than 0.65. Only Guangdong and Fujian provinces were higher than 0.65 in economic and social indicators, and only Hainan, Fujian, and Guangdong provinces were higher than 0.65 in ecological indicators.

This indicates that there is still a problem of low development quality in the current high-quality agricultural development in each province and region. The high-quality development of agriculture is a long-term process, but Guangxi's overall evaluation score only increased by 0.72, economic indicators increased by 1.1, social indicators increased by 0.84, and ecological indicators decreased by 0.6 between 2019 and 2023, indicating a significant lag in the overall economic development speed.

“Many but not strong” is a common problem that restricts the improvement of agricultural development quality in various provinces and regions. The score of economic indicators for agricultural development in Guangxi needs to be improved, mainly due to the low level of

agricultural specialization, branding, and clustering development in Guangxi. Compared with provinces in the eastern region, the average agricultural output value is lower and the income level of residents is not high. Due to factors such as low quality of agricultural labor and low level of financial security, the scale operation and industrialization of agriculture are slowly improving, and the improvement of economic benefits is constrained. At the same time, sustainable development in agriculture faces challenges, mainly due to the high use of fertilizers and pesticides in the agricultural production process, and the lagging development of agricultural green transformation.

Due to Guangxi's hilly terrain, scattered farmland, and a large proportion of primary industry workers, mechanized farming is difficult to carry out, and the comprehensive score of mechanization level is relatively low; At the same time, Guangxi belongs to the underdeveloped western region, where educational resources are scarce and the level is backward. The education level of farmers is generally low, resulting in lower comprehensive quality scores for workers.

Due to factors such as low labor quality and economic development level, advanced agricultural technologies and excellent varieties are difficult to popularize, resulting in low labor productivity. In terms of development mode, the ability for sustainable development is not strong, and the scattered production and operation mode of each household has increased the use of fertilizers and pesticides. The slow development of large-scale agricultural production and outdated technology have also led to the extensive use of fertilizers and pesticides, resulting in lower comprehensive scores for indicators such as fertilizer and pesticide use. Whether it is farmers or specialized cooperative organizations, their awareness of transformation and development is not strong, and their momentum for innovative development is insufficient.

So far, the financial sector in Guangxi lacks a complete system to support agricultural development, and there is a lag in the development of agricultural science and technology financial services. The agricultural science and technology financial service system in Guangxi is not suitable for the needs of farmers, and rural (town) agricultural technology departments generally have problems such as low project funds, outdated service facilities, and weak service capabilities, resulting in slow development of agricultural insurance industry; The financial support for agriculture in Guangxi is not strong enough, neglecting the innovation of agricultural promotion models, making it difficult to effectively integrate agricultural science and technology resources and connect agricultural research and promotion, thus failing to form policies such as service awareness and management mechanisms centered on meeting the interests of farmers. At the same time, there is a lack of relevant supporting measures, and the proportion of various expenditures in the agricultural, forestry, and water affairs budget to the total expenditure is relatively low. The coverage rate of policies such as science and technology, finance, and fiscal promotion of agriculture is low, and most farmers in the region have not received effective agricultural technology and financial services, resulting in a low comprehensive score of fiscal and financial security levels. Due to Guangxi being a major agricultural province with a large number of agricultural, forestry, animal husbandry, and fishery legal entities and a large rural permanent population, the comprehensive score of scale level is high.

Based on the "Guiding Opinions on Accelerating the High Quality Development of Modern Characteristic Agriculture in Guangxi (2019)" [12], Guangxi should further improve the policy and regulatory system to support the high-quality development of agriculture, in order to further solve the bottleneck problems that restrict the high-quality development of agriculture at the top-level design level. By increasing special financial investment to promote high-quality agricultural development, we will focus on strengthening the construction of high-quality agricultural industrialization production bases. Develop more policies that benefit farmers and provide precise assistance, with a greater focus on cultivating farmers who master modern agricultural production technology and modern agricultural production capacity, in order to cultivate a large number of new professional farmers for high-quality agricultural development. Continuously promoting the deepening of agricultural supply side structural reform, transforming agricultural development from a simple "quantity" growth to a "quality" growth direction.

Diversified agricultural production and operation entities play a bridging role between the market and farmers, as well as serving as a link for the high-quality development of agriculture. Expand policy support for a series of business entities such as agricultural production enterprises, farmer

professional production cooperatives, and family farms and ranches, and create high-quality and efficient agricultural industrialization consortia; Further optimize the supply of supporting facilities required for agricultural production, expand the supply of agricultural production materials, breeding of high-quality agricultural seeds and seedlings, specialized prevention and control of diseases and pests, land cultivation and use of water and fertilizer formulas, agricultural planting and mechanized production operations, and other productive and operational matching services. Vigorously implement modern agricultural production and operation models such as “production cooperatives + farmers” and “leading companies + production cooperatives + farmers”. Reshape the interest linkage and cooperation mechanism between agricultural production and operation entities, advantageous enterprises, production cooperatives, agricultural product planting bases, innovation demonstration parks, etc., promote personalized customized production, agricultural operation share dividends, sales profit returns, and other methods, further improve the production enthusiasm of agricultural operation entities. Improve the support for agricultural special financial policies, establish a new credit evaluation system for agricultural development, and further increase the scale and support for special credit for agricultural production and operation entities; Further cultivate new types of professional farmers.

Guangxi is the only province in the western region with a sea outlet. In promoting high-quality agricultural development, Guangxi should fully utilize its natural geographical advantages, extend the deep processing industry chain of agricultural products, broaden the supply range of agricultural products, promote the development of modern farm management systems, and achieve scale and cluster management; At the same time, based on the impact of agricultural product branding, further promote the development of agriculture towards scale, systematization, industrialization, and marketization. Guangxi has distinctive agricultural product brands. In the process of promoting high-quality agricultural development, it is necessary to fully utilize the advantages of agricultural resource endowments, characteristic subtropical agricultural product cultivation, and high-quality agricultural product production bases to promote the development of agricultural production in the direction of alienation, and to use characteristics to drive the uniqueness of agricultural production development, thus shaping distinctive agricultural product brands. The specific approach is to accelerate the exploration of distinctive agricultural product brands. Increase the certification of green, organic and pollution-free geographical indications, promote the creation of distinctive brands of agricultural products with a certain history, scale, development foundation and popularity in the region, pay attention to the protection of “time-honored brands” of agricultural products, focus on the development of agricultural product brands with Guangxi characteristics, increase the brand publicity of distinctive agricultural products, vigorously promote the “Internet plus agricultural products” business model by holding exhibitions of distinctive agricultural products, and implement a new mode of brand marketing of distinctive agricultural products.

**Conclusions.** The primary task of achieving high-quality agricultural development is to achieve green production in the process of agricultural transformation and development. Fully based on the advantages of ecological development in Guangxi, implementing the guidance of green coordinated development, and promoting the unity of agricultural production and environmental protection at a deeper level. One is to deepen the implementation of the zero use plan for agricultural fertilizers, promote green agricultural production methods, expand the promotion and application of clean livestock and poultry breeding technology, and deeply implement the application of green production technology in crop cultivation and pesticide and fertilizer usage, popularize harmless agricultural production and comprehensive pest control technology. The second is to innovate and promote the new green ecological planting and breeding model of “microorganisms + agriculture”, widely carry out the construction of demonstration zones for the green development of animal husbandry industry, standardize the use of feed and other additives, and use green agricultural organic fertilizer as the main raw material for agricultural production.

#### References:

1. Pan Jiancheng. How to achieve high-quality development in agriculture. *China County Economic Daily*, 2018-08-20 (4).
2. Zhong Yu. Agricultural development orientation towards high-quality development stage. *Zhongzhou Academic Journal*, 2018 (5): 40–44.

3. Han Changfu. Guiding rural revitalization with General Secretary Xi Jinping's thought of "agriculture, rural areas and farmers". *Rural Work Communication*, 2018 (7): 5–7.
4. Shen Qi, Hu Zijun. Optimization Model of Evaluation Index System for Agricultural Modernization in China: Based on Cluster and Factor Analysis Method. *Agricultural Economy*, 2012 (5): 3–5.
5. Li Lichun. Measurement and Fluctuation Trend Analysis of China's Agricultural Modernization Level Based on Grey Advantage Analysis. *Economic Geography*, 2013 (8): 116–120.
6. Kakaniv, Nguyen V., Kumar B., et al. A critical review on computer vision and artificial intelligence in food industry. *Journal of Agriculture and Food Research*, 2020 (2): 2–5.
7. Cruz J. D. Public private collaboration amidst emergency plant disease outbreak: The Australian experience with biosecurity for Panama disease. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, 2020 (4): 92–94.
8. Fang Zhonghua. The supply side structural reform of agriculture is imperative. *People's Forum*, 2016 (7): 73.
9. Zhang Bei. International Mirror of Supply Side Structural Reform of Agricultural Products. *Reform*, 2016 (5): 123–130.
10. Wang Mengfei. Analysis of the Evaluation System for High Quality Agricultural Development and the Mechanism for Increasing Farmers' Income. *Future and Development*, 2021 (6): 6–15.
11. Huang Yanfang, Ningxia, Li Xiaohong, etc. Research on Quality Evaluation and Obstacle Factors of Agricultural Development in Guangxi. *Hunan Agricultural Science*, 2021 (9): 95–99.
12. Guiding Opinions of the People's Government of Guangxi Zhuang Autonomous Region on Accelerating the High Quality Development of Modern Characteristic Agriculture in Guangxi. *Announcement of the People's Government of Guangxi Zhuang Autonomous Region*, 2019 (3): 3–16.

**Сохань І. В.**, д.е.н., професор

Сумський національний аграрний університет

*innalozynska@gmail.com*

ORCID: 0000-0002-8038-8484

**Сяй Фей**, аспірант

Сумський національний аграрний університет

## АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В ГУАНСІ НА ТЛІ ВІДРОДЖЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

**Анотація.** Китайська економіка переживає трансформацію в бік якісного розвитку. Як основа національної економіки, сільське господарство має також адаптуватися до тенденції соціально-економічного розвитку, удосконалити свій спосіб розвитку та трансформуватися в бік якісного розвитку сільського господарства. Реалізація стратегії відродження сільських територій має бути підкріплена якісним сільським господарством: у контексті відродження села слід зосередитися на нових формах і нових конотаціях якісного розвитку сільського господарства. Встановивши систему індексів оцінки якості сільськогосподарського розвитку з 13 індикаторами з 5 вимірів, включаючи економічні вигоди, комплексну виробничу потужність, соціальні послуги, скоординований розвиток і сталий розвиток, можна використовувати комплексну систему оцінки індексів для аналізу поточної ситуації розвитку сільського господарства в Гуансі та визначити недоліки, які стримують його високоякісний розвиток. Результати дослідження комплексної оцінки показників та порівняльного аналізу на основі методу факторного аналізу вказують на те, що загальний рівень якості розвитку сільського господарства в Гуансі потребує покращення через такі проблеми які сповільняють та обмежують розвиток: відносна дисперсія передових сільськогосподарських підприємств, недостатнє використання переваг ефекту агломерації. Виходячи з цього, пропонується сприяти розвитку сільського господарства в Гуансі в напрямку брендингу та інтенсивного масштабу, культивувати диверсифіковані суб'єкти господарювання в сільському господарстві, вдосконалювати систему гарантій виробництва сільськогосподарської продукції та прискорювати розвиток сільського господарства в напрямку зеленої стратегії. Досліджені в статті способи аналізу розвитку сільського господарства не є аксіомою та можуть бути доповнені.

**Ключові слова:** відродження села, сталий розвиток сільського господарства, система індикаторів, факторний аналіз, регіональне порівняння.

# ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-51-5>

УДК 338:336.7

**Старостенко Д. Ф.**, аспірант

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

[mytro.starostenko@gmail.com](mailto:mytro.starostenko@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-2477-0427

**Салін С. В.**, аспірант

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

[Salinsvsv@gmail.com](mailto:Salinsvsv@gmail.com)

ORCID: 0009-0003-5735-0482

## БЛОКЧЕЙН ТА ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ ФІНАНСОВО-ПРОМИСЛОВИХ КОМПАНІЙ

**Анотація.** В статті досліджено функціональний зв'язок між блокчейн та фінансовими технологіями в інноваційному цифровому просторі фінансово-промислових компаній, що забезпечують інтенсивний рівень розвитку технологічної конкурентоспроможності фінансових інститутів та суб'єктів об'єднаних сфер господарської діяльності на ринку. Обґрунтовано напрями розвитку великих інтегрованих систем фінансово-промислового капіталу, на засадах інтенсивного виробництва, поглиблення ресурсів та посилення впливу інноваційних цифрових технологій на фінансову архітектуру суб'єктів об'єднаних сфер господарської діяльності. Розроблено методичний підхід до запобігання загроз функціонування блокчейн та фінтек технологій при формуванні інтегрованої архітектури фінансово-промислових компаній в інноваційному цифровому просторі банківського сектора. Представлено методику розрахунку індексу цифрового кіберзахисту, який використовується як індикатор та узагальнює, з одного боку, безпечні властивості інформаційних ресурсів в цифровому просторі банківських установ та їх здатність запобігати кібератакам на фінансово-промисловий капітал суб'єктів об'єднаних сфер господарської діяльності, з іншого боку – характеристики, що втілюють інституційний розвиток фінансово-промислових компаній країни, що забезпечені банківськими регуляторами на макрорівні. Представлено блокчейн-модель фінансово-інвестиційного ланцюга, що активізує діджитал-розрахунки між банківськими установами та учасниками фінансово-промислових компаній з метою накопичення та використання капіталу в виробничому циклі суб'єктів об'єднаних сфер господарської діяльності. Наведено оптимальні критерії індексу цифрового кіберзахисту фінансово-промислового капіталу. Обґрунтовано макропруденційну політику банківського сектору України на засадах регуляторів блокчейн та фінтек технологій ЄС, що забезпечують інтенсивний рівень розвитку технологічної конкурентоспроможності фінансових інститутів. Запропоновано та доведено гіпотезу щодо існування взаємообумовленого зв'язку між індексом цифрового кіберзахисту фінансово-промислового капіталу та індексом технологічної готовності банківського сектору до цифровізації розрахунків, що дозволяє посилити їх безпеку руху між суб'єктами об'єднаних сфер господарської діяльності.

**Ключові слова:** блокчейн-технології, фінтек, бізнес-процеси, банківський сектор, фінансово-інвестиційні потоки, фінансово-промислові компанії, сфера господарської діяльності, фінансові інститути.

**JEL code classification:** L21, M11, O31

**Постановка проблеми.** Цифровізація фінансового та промислового сектора економіки проявляється при зміні формальних та неформальних бізнес-моделей, які потребують регулюючих інструментів та важелів на національному рівні з використанням нових технологічних можливостей у сучасному геополітичному просторі. Ці кардинальні зміни чітко простежуються у організаційно-економічному механізмі розвитку фінансово-промислових компаній, в яких є міжсекторальні протиріччя, що мають структурну асиметрію транснаціоналізації, регіона-

лізації та регуляторної інституціоналізації на рівні державно-приватного партнерства, яке, в цілому, видозмінює позицію країни і регіонів, під впливом фінансового глобалізму, а також інформаційних та соціальних процесів. Відповідно, актуальність проблеми в більшості фінансово-промислових компаній зводиться до цифровізації фінансових бізнес-моделей, які матеріалізуються у виробничому процесі промислового сектора економіки, із фокусом на цифрову модель логістики постачання технічних засобів, матеріалів та сировини, їх використання у гідровузлах промислового обладнання первинної ланки суб'єкта господарювання. Це обумовлює необхідність підвищення якісної модернізації цифрової економіки в Україні на засадах фінансових регуляторів та важелів, які спроможні розвивати на регіональному, місцевому та галузевому рівнях смарт-спеціалізації, смарт-технології та смарт-промисловості.

Для усунення протиріч у диверсифікованій багатofункціональній структурі фінансово-промислових компаній, в Україні, сформовано діджиталізований простір блокчейн та фінансових технологій, які з одного боку централізують, а з іншого боку децентралізують систему публічного реєстру, заснованої на криптографічних алгоритмах об'єднання капіталів інвестиційних, кредитно-фінансових та промислових інститутів із максимальним нарощенням доходності фінансових операцій, забезпечуючи на цих умовах діджиталізацію розрахунків у міжнародному бізнесі. Ефективне використання блокчейн та фінтеху, як інструментів інтенсифікації розвитку фінансово-промислових компаній у сфері міжнародних економічних відносин дозволяє переводити всі можливі реєстри інвестиційних проектів в електронно-розподільчу форму інвестиційних та фінансових потоків на ринку валютної індустрії та активізувати логістику фінансового ланцюга на внутрішньому ринку фінансових ресурсів.

Незупинне посилення вимог суспільства та потреб корпоративного бізнесу призводить до інтеграції діяльності фінансово-промислових компаній у кіберпростір банківського сектора, механізми якого забезпечують від загроз кібернетичного походження, розробленого на світовому рівні міжнародним інститутами, та, закладені в національній стратегії кожної держави. Включення фінансово-промислових компаній в Інтернет-мережу 24/7 та запровадження блокчейн- та фінтех-моделей по збереженню конфіденційності корпоративного бізнесу упереджують кіберзлочинність з метою незаконного заволодіння фінансовими потоками. Гармонічність взаємодії фінансово-промислових компаній з банківським сектором поєднується з феноменом їх віртуалізації на рівні державно-приватного партнерства, в основі якої лежать щоденні технологічні досягнення, зростання частки електронних грошей у розрахунках, інтернет-трейдинг, інтернет-банкінг, мобільні фінансові послуги тощо.

Проте, кібератаки на банківську систему мають серйозні негативні наслідки для економіки фінансово-промислових компаній, які залежні від цілісності функціонування платіжних систем, які потребують надійних інформаційних і комунікаційних технологій. Навіть незначний інцидент у сфері безпеки платіжних операцій фінансово-промислових компаній через банківську систему, як наприклад, витік конфіденційних даних, може коштувати банківській установі втрати репутації, що рівнозначно втраті корпоративного бізнесу. В таких умовах посилення заходів кібербезпеки платіжних операцій фінансово-промислових компаній через нові цифрові фінтех-технології банківського сектора в світовому фінансовому просторі запобігають кіберінцидентам та функціонують на засадах контролінгових заходів в сфері кібербезпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема трансформації корпоративного бізнесу в умовах цифровізації, пошуку ефективних механізмів її реалізації з метою захисту інтересів фінансово-промислових компаній є досить актуальним дослідженням більшості науковців, які акцентують увагу на: розширення мережевих ринків та використання цифрових платформ – С. Бакхаус, Д. Надараджа [5], А. Гриценко, В. Липов [14]; трансформація класичного фінансового маркетингу в цифровий та зміна форм спілкування з клієнтами – Б. Адамик, В. Ткачук [2], Н. Трусова, В. Цап, В. Терновський, О. Левченко, Н. Танклевська, О. Гривківська, Н. Адвокатова, Р. Олексенко, Д. Єременко, С. Пасєка, Л. Мельник, З. Шило, Н. Поліщук, О. Прутська, Н. Захарова, О. Демченко [22; 23; 24; 25; 27]; Р. Гайсбауер, Й. Ведсо, С. Шрауф [13], А. Квілінські [18], Н. Трусова, Д. Єременко, І. Колокольчикова, С. Скрипник [26]; смарт-технології та смарт-індустрія – О. Амоша, В. Вишневський, В. Ляшенко, Ю. А. Харазішвілі, І. Підоричева, А. Мадих, О. Охтень, А. Дасів, О. Міночкіна [4].



**Формулювання цілей статті.** Обґрунтування функціонального зв'язку між блокчейн та фінансовими технологіями в інноваційному цифровому просторі фінансово-промислових компаній, що забезпечують інтенсивний рівень розвитку технологічної конкурентоспроможності фінансових інститутів та суб'єктів об'єднаних сфер господарської діяльності на ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Наслідки воєнного стану в Україні відчутно позначились на усіх сферах національної економіки, крім банківського сектора, який демонструє потужний захист усієї економічної системи. Банківські установи як домінуюча форма організації бізнесу є потенціалом відродження фінансово-промислових компаній (ФПК). Ці форми організації бізнесу поширені у США, Японії, Німеччині та є основою їх економіки. Так, у США завдяки ФПК створюється 55–60 % ВВП, працевлаштовано близько 45 % трудових ресурсів та здійснюється майже 60 % інвестицій в економіку [1; 3; 4; 11; 15; 21].

В Україні концентрація приватного капіталу побудована на світовому досвіді формування транснаціональних компаній, проте із певною вітчизняною специфікою, пов'язаною із особливістю економічної нестабільності. В основі формування ФПК є бізнес-процеси системного бізнесу та зростання банківського капіталу на фоні гіперінфляції [21; 22; 23; 27].

У транзитивних економіках банківський капітал впливає на багатофункціональні бізнесові структури об'єднаних сфер господарської діяльності країни із розвинутою вільною торгівлею. У емпіричних дослідженнях Л. Тревіно, Дж. Деніелс та Х. Арбелайз акцентують увагу, що для власників великого капіталу показовими є індикатори позитивного відношення влади країни до приватних підприємств [25]. Л. Начам, К. Сан, В. Тонг та К. Іла пов'язують формування великого капіталу із агломерацією економік через концентрацію та об'єднання суміжних видів діяльності [24]. А. Беван, С. Естрін та К. Меєр наголошують на тому, що чинниками впливу на потік інвестицій у транзитивну економіку країни є розвиток приватного сектора, реформування банківського сектору, вільний обмін валюти та розвиток законодавчої бази [23]. Фінансово-промислові компанії пов'язані між собою юридичними та господарськими відносинами з метою створення найбільш сприятливого фінансового середовища для реалізації великомасштабних бізнес-проектів і програм, а саме: максимальної концентрації в рамках однієї бізнес-структури економічного потенціалу пріоритетних галузей економіки, формування цінової політики, встановлення максимального контролю за ринком виробництва та збуту продукції та поширення сфери впливу цієї структури на інші галузі економіки» [23].

ФПК в Україні створюють поштовх для інтеграційних бізнес-процесів та формують позитивний синергетичний ефект для стратегічного просування економіки країни, а також виступають потужним джерелом інвестицій, стабілізатором економіки та сприяють виходу з кризи завдяки до диверсифікації, глобалізації та розвиненої мережі [28]. Серед найбільших ФПК, що функціонували в Україні довоєнного періоду є: «СКМ», «DCH» «EastOne Group», «Group DF», «Універсальна інвестиційна група», «ТАС» (табл. 1).

Їхня діяльність є високодиверсифікованою, проте, для кожної ФПК профілюючим є певний вид діяльності, навколо якої й відбувалося формування компаній. Основна їх діяльність сконцентрована у металургії, машинобудуванні, гірничорудній промисловості, будівництві, судобудівництві, деревообробній промисловості, сільському господарстві, харчовій, хімічній та коксохімічній промисловості. Ці галузі мають найвищий рівень концентрації на території України, із необхідною сировинною базою для забезпечення можливості їх розвитку.

У 2022 р. ФПК України згенерували майже 0.160 трлн. EUR доходу. Більшість із них належать до галузей паливно-енергетичного та аграрно-промислового комплексу (табл. 2).

Найбільш чисельними компаніями між великим бізнесом є нафтогазовий сектор (0.034 трлн. EUR або 21 % від загальної величини доходів ТОП-1000 компаній), на другому – електроенергетика (17.3 %), третє місце – роздрібна торгівля (8.3 %), сільське господарство (8.1 %), харчова промисловість (7.7 %) та металургія (7 %). Близько 51.5 % (405 компаній) від загального обсягу доходів ТОП-1000 компаній сконцентровано в м. Києві; 26 % доходу генерують 259 великих підприємств, які знаходяться в промислових центрах Дніпропетровського, Київського, Львівського та Одеського регіонів. Внаслідок російської агресії за 2022 р., традиційні лідери великого бізнесу в Харківському та Донецькому регіонах, знизили частку сукупних доходів на 1.6 % і 1.3 % відповідно [12; 16].

Таблиця 1

## Фінансово-промислові компанії в Україні в 2022 р.

Назва компанії	Частка галузей в чистому доході ФПК, %	Кількість підприємств
ФПК «СКМ»	Металургія – 7 %; Електроенергетика – 3 %; Гірничорудна – 8 %; Сільське господарство – 7 %; Паливно-енергетичний комплекс – 15 %; Вугільна промисловість – 4 %; Хімічна промисловість – 7 %; Харчова промисловість – 11 %; Фармацевтика – 5 %; Фінансовий сектор – 15 %; Інші – 5 %	809
ФПК «DCH»	Будівництво – 3 %; Торгівля транспортом – 4 %; Інформаційні технології – 8 %; Деревообробка – 4 %; Нерудна промисловість – 6 %; Водопостачання та утилізація – 6 %; Фінансовий сектор – 8 %; Інші – 7 %	351
ФПК «EastOne Group» (Інтерпайп)	Трубна промисловість – 7 %; Сільське господарство – 10 %; Інформаційні технології – 7 %; Телекомунікації – 4 %; Коксохімічна промисловість – 2 %; Фінансовий сектор – 7 %; Інші – 3 %	242
ФПК «Group DF»	Металургія – 4 %; Будівництво – 2 %; Гірничорудне – 6 %; Судобудівництво – 3 %; Харчова промисловість – 7 %; Сільське господарство – 14 %; Фінансовий сектор – 10 %; Інші – 1 %	172
Універсальна інвестиційна група	Металургія – 4 %; Машинобудування – 4 %; Гірничорудне – 5 %; Сільське господарство – 9 %; Паливно-енергетичний комплекс – 12 %; Будівництво – 4 %; Судобудівництво – 3 %; Фінансовий сектор – 10 %; Інші – 3 %	136
ФПК «ТАС»	Металургія – 4 %; Машинобудування – 5 %; Гірничорудне – 1 %; Паливно-енергетичний комплекс – 4 %; Коксохімічна промисловість – 9 %; Фінансовий сектор – 7 %; Інші – 3 %	70

Джерело: побудовано авторами за даними [3; 16; 19]

Таблиця 2

## Дохід фінансово-промислових компаній за секторами економіки України в 2022 р.

Сектор економіки	Чистий дохід, млрд EUR	Частка доходу ТОП-1000 компаній, %	Кількість компаній
1	2	3	4
Нафтогазовий сектор	33.4	21	146
Електроенергетика	27.6	17.3	105
Роздрібна торгівля	13.3	8.3	53
Сільське господарство	12.9	8.1	102
Харчова промисловість	11.3	7.7	129
Металургія	11.1	7.0	51
Транспорт та логістика	6.7	4.2	35
Оптова торгівля	6.6	4.1	59
Тютюнове виробництво	4.9	3.1	14
Фармацевтика	4.5	2.8	32
Хімічна промисловість	4.3	2.7	53
Торгівля автотранспортом	3.7	2.4	47
Вугільна промисловість	2.8	1.8	8

## Продовження таблиці 2

Машинобудування	2.6	1.6	33
Інформаційні технології	2.1	1.3	23
Телекомунікації	2.0	1.2	10
Коксохімічна промисловість	1.8	1.2	4
Будівництво	1.6	1.0	24
Деревообробка	0.96	0.6	13
Фінанси	0.87	0.5	10
Нерудна промисловість	0.87	0.5	14
Наукові дослідження	0.67	0.4	7
Готельно-ресторанний бізнес	0.47	0.3	5
Охорона здоров'я	0.29	0.2	6
Водопостачання та утилізація	0.26	0.2	5
Легка промисловість	0.21	0.1	5
Меблева промисловість	0.15	0.1	2
Архітектура та інжиніринг	0.13	0.1	3
Медіа та кіно	0.05	-	1
Реклама та маркетинг	0.04	-	1

*Джерело: побудовано авторами за даними [12; 16]*

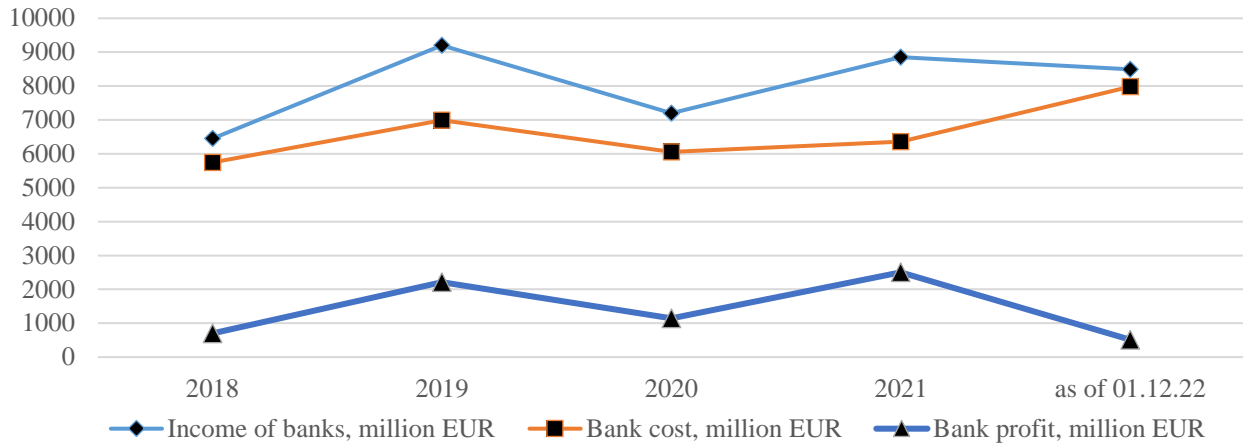
Порівняння кількості учасників ФПК України з 2020 р. свідчить, що їх склад оновився на 27 %. Впродовж 2020–2022 рр. 271 компаній вийшли із структури великого бізнесу через падіння доходів, частково через банкрутства і руйнування. Лише за 2022 р. повністю припинили свою діяльність підприємства в структурі ФПК за такими секторами економіки як: «Операції з нерухомістю», «Туризм» ТА «Спорт і розваги» [12; 16].

Номінальна величина доходу ФПК в 2022 р. збільшилась на 20 % у порівнянні з 2020 р. (0.134 трлн. EUR). Проте його приріст не є позитивних через збільшення темпів споживчої інфляції до 26,6 %. Це призвело до фактичного падіння реального доходу великого бізнесу через захоплення промислових комплексів Азовсталі та Маріупольського металургійного комбінату імені Ілліча, а також перекриття логістичних каналів морського експорту; металургійний сектор скоротив свою частку у доходах ТОП-1000 компаній до 7 % (-6.3 відсоткові пункти). За цей період зменшилась частка доходів компаній роздрібною торгівлі (-2.1 в.п.), транспорту (-1.5 в.п.), будівництва (-1.0 в.п.) та харчової промисловості (-0.9 в.п.) [12; 16].

В структурі ФПК лідерами росту доходу за 2021–2022 рр. є компанії таких секторів економіки як: електроенергетика (+5.3 в.п.), нафтогаз (+5.1 в.п.), вугільна промисловість (+2.2 в.п.), оптова торгівля (+1.0 п.п.). ІТ-сектор збільшив власну частку в сукупних доходах на 0.8 в.п. (з 0.5 % до 1.3 %). В регіональній структурі загального доходу ФПК України, під час воєнного стану, найбільше зростання відбулось в Львівському регіоні (+1.8 в.п.) до 4,6 % та у Волинському регіоні (+0,8 в.п.) до 2.6 %. Низхідний тренд, з відомих причин, торкнувся Дніпропетровщини (-1.0 в.п.), Миколаївщини (-0.6 в.п.) та Харківщини (-0,4 в.п.). Через окупацію зупинилась діяльність компаній з Луганського та Херсонського регіонів. Більша частина компаній прифронтових зон території України здійснили релокацію в безпечніші регіони країни [12; 16].

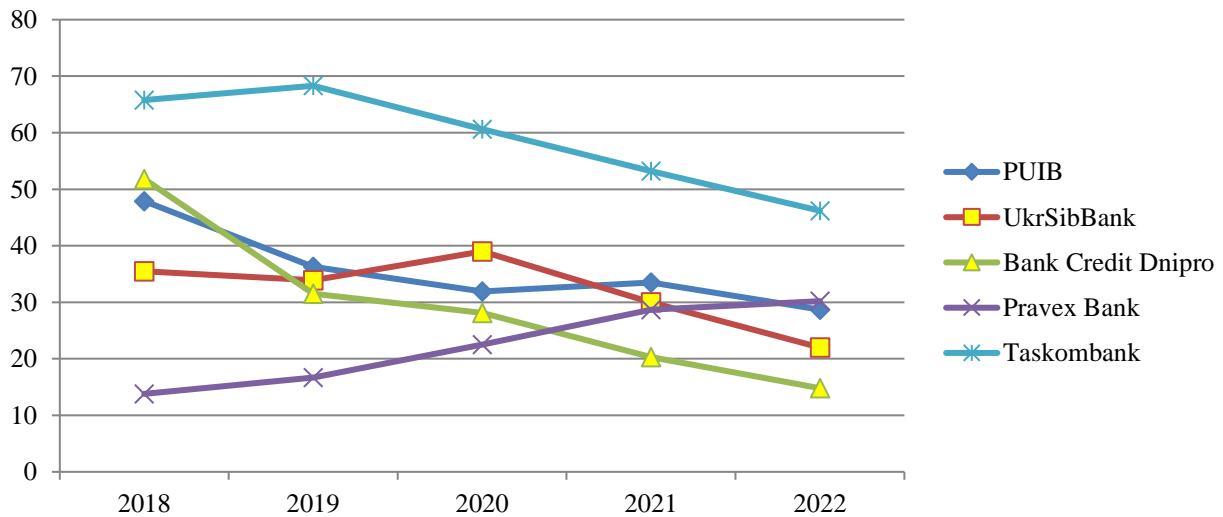
Функціонуючі ФПК в Україні створені за принципом об'єднання навколо великої банківської установи. Завдяки своєчасним діям Національного банку та банків-учасників ФПК для забезпечення безперебійної роботи, банківський сектор України пройшов перші місяці війни з помірними втратами. В 2022 р. доходи банків-учасників ФПК склали 8493.0 млн. EUR, які втратили свої позиції лише на 4.1 % в порівнянні з 2021 р., при значному підвищенні витрат до 7980.60 млн. EUR. Це майже зрівняло доходи і витрати. Але банківський сектор залишається операційно прибутковим та надалі генерує чистий прибуток (рис. 1).

Диверсифікування портфеля активів і пасивів банків-учасників ФПК та на їх основі формування інвестиційного капіталу великого бізнесу, забезпечує фінансовим установам цілеспрямовану кредитну політику та їх участь в корпоративному кредитуванні (рис. 2).



**Рис. 1. Основні показники фінансового результату банків України**

Джерело: побудовано авторами за даними [12; 16; 19]



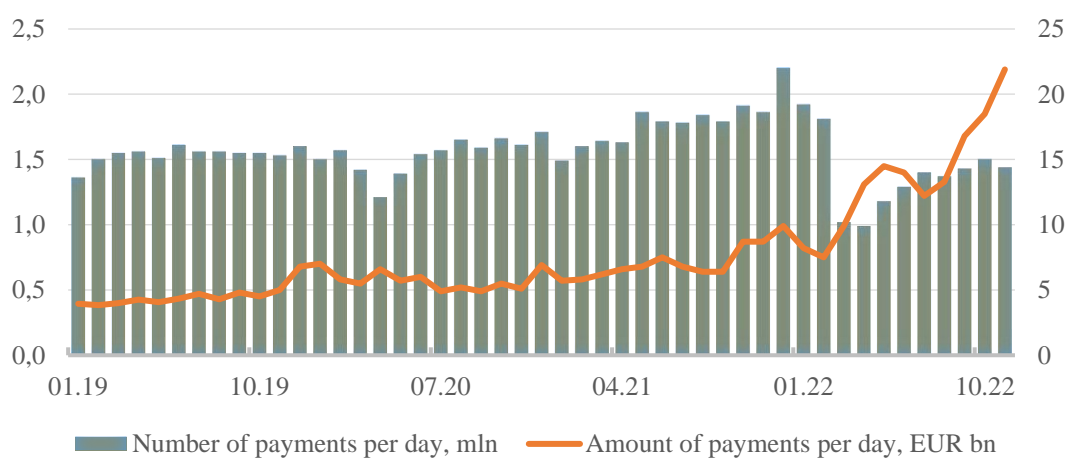
**Рис. 2. Динаміка частки кредитів наданих суб'єктам об'єднаних сфер господарської діяльності в сукупних активах банків-учасників ФПГ України за 2018–2022 рр., %**

Джерело: побудовано авторами за даними [12; 16; 19]

У транзитивних економіках банківський капітал впливає на багатофункціональні підприємницькі структури об'єднаних сфер господарської діяльності країни з розвинутою вільною торгівлею. В емпіричних дослідженнях Є. Бесараб та О. Братута підкреслюють, що для власників великого капіталу показовими є показники позитивного ставлення уряду країни до приватних підприємств [7; 8]. І. Алексєєв, Л. Бондаренко пов'язують формування великого капіталу з агломерацією економік через концентрацію та уніфікацію суміжних видів діяльності [3]. А. Беван та С. Естрін підкреслюють, що факторами, що впливають на потік інвестицій у транзитну економіку країни, є розвиток приватного сектора, реформування банківського сектора, вільний обмін валюти та розвиток законодавчої бази [6]. Фінансово-промислові компанії пов'язані між собою правовими та економічними відносинами з метою створення найбільш сприятливого фінансового середовища для реалізації масштабних бізнес-проектів і програм, а саме: максимальної концентрації в рамках однієї бізнес-структури економічного потенціалу пріоритетних галузей економіки, формування цінової політики, встановлення максимального контролю над ринком виробництва та реалізації продукції та поширення сфери впливу цієї структури на інші галузі економіки [10; 18; 21; 22; 26].

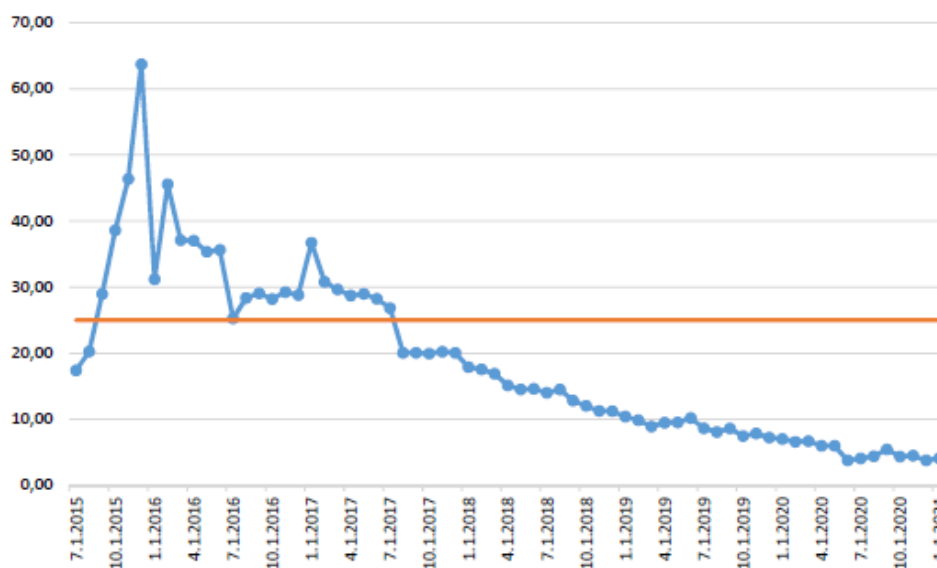
Оскільки більшість платежів банків-учасників ФПК України здійснюються в цифровому форматі, зростає ризик кіберінцидентів і збоїв платіжних систем. Платіжні системи реалізовані в режимі он-лайн на основі електронних грошей, які відповідають вимогам захисту від шахрайства, авторизації та підтвердження платежу, програмного забезпечення та організацій, які самі здійснюють розрахунки (рис. 3).

Діяльність платіжних систем узгоджується з Національним банком та міжнародними організаціями, які регулюють платежі та розрахунки на національному та світовому рівнях. Проте в Україні з початком війни з країною-агресором кредитні можливості банків-фінансових центрів ФПК зменшилися через зменшення обсягу довгострокових вкладів (понад 2 роки), які за даними Національного банку України у 2020 році становили лише 8 % від сукупних депозитів, що призвело до збільшення розриву ліквідності банків [12; 16; 20]. Підставою для скорочення фінансової підтримки банками-фінансовими центрами ФПК стало запровадження законодавчих норм щодо фінансування та імплементація норми граничного розміру кредитного ризику за операціями з фізичними особами та суб'єктами об'єднаних сфер економічної діяльності за секторами економіки (рис. 4).



**Рис 3. Щоденні дані системи електронних платежів**

*Джерело: побудовано авторами за даними [11; 12; 20]*

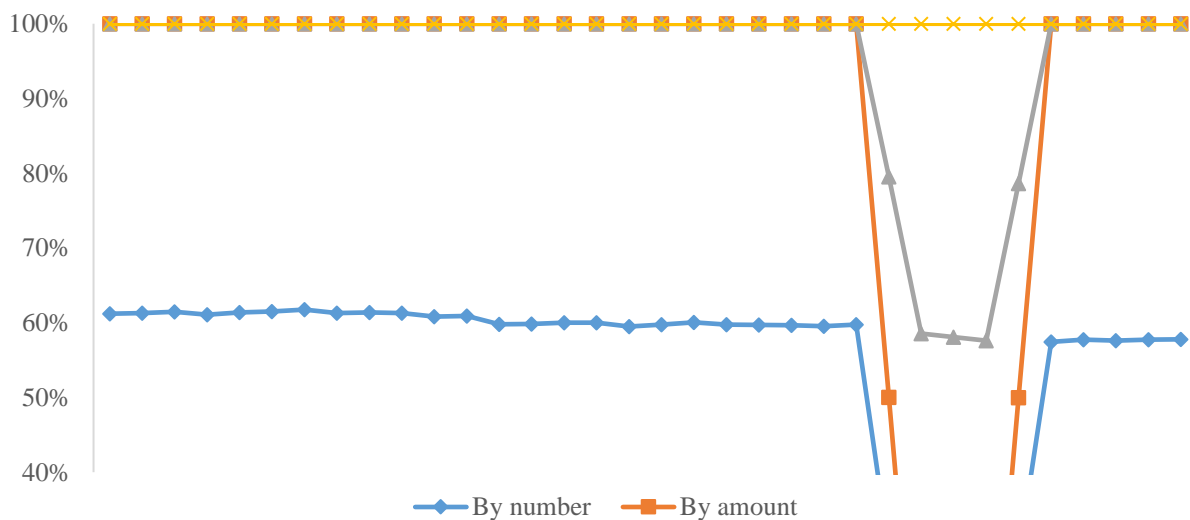


**Рис. 4. Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями пов'язаних з банками фізичних осіб та суб'єктів об'єднаних сфер господарської діяльності за секторами економіки у 2015–2020 роках**

*Джерело: розраховано авторами за даними [11; 12; 16; 20; 25]*

Норматив граничного розміру кредитного ризику банків за операціями з фізичними особами Національний банк України запровадив у першому півріччі 2016 року. Максимальне значення нормативу Н9 встановлено на рівні 25 %, але в банківській системі протягом наступних двох років після його запровадження це не здійснювалося [12; 16; 20; 23; 25].

У 2022 році було зафіксовано численні спроби DoS-атак на банківський сектор України, активне використання фішингових листів та блокувальників зловмисників. Оперативні версії ПЗ протестовані банками на DoS-атаки для швидкого реагування на кібератаки. Використано метод теорії ігор, що дозволило розглядати технології блокчейн та фінтех як ІТ-сервіси з максимальною кількістю сценаріїв настання кризового стану платіжних систем банківських установ [16]. З лютого 2022 року кібератаки на банківський сектор української економіки спрямовані на елементи інформаційної інфраструктури [3; 16], зокрема фінтех-технології банків-фінансових центрів ФПК, які забезпечили захист фінансового та інвестиційного капіталу суб'єктів об'єднаних сфер господарської діяльності за галузями економіки країни. Розсилка фейкових СМС-повідомлень, розсилка електронних повідомлень між банківськими установами щодо розмінування будівель та приміщень, DDoS-атаки на веб-ресурси банків ФПК, блокування доступу до веб-ресурсів державних органів та установ шляхом здійснення DDoS-атаки на DNS-сервери попередило шахрайські маніпуляції з налаштуваннями автономних систем на рівні протоколу BGP (рис. 5).



**Рис. 5. Частка безготівкових платежів у всіх операціях за картками, %**

*Джерело: розраховано авторами за даними [12; 20]*

Крім того, Національний банк України, враховуючи вимоги ЄС, створив цифрове поле кіберзахисту та інформаційної безпеки на основі технологій блокчейн та фінтех. Це не дозволило поширюватися дезінформації, оскільки вона є ознакою кібершахрайства та носієм кіберризиків у фінансовій системі банківського сектору економіки, для прогнозування яких необхідно враховувати минулі інциденти. Врахування вимог міжнародних фінансових інституцій та національних регуляторів щодо розширення елементів безперервної цифровізації кібербезпеки на міжнародному рівні та на рівні національних інтересів країни захистило банки-фінансові центри ФПК від фінансової загрози. Нижче наведено фрагмент розрахунку емпіричних даних щодо впровадження методики розрахунку інтегрального показника цифрового кіберзахисту фінансово-промислового капіталу великого бізнесу з сукупності досліджуваних банків-фінансових центрів ФПК. Розрахунок дозволив отримати нормалізовані дані для показників запобігання кібератакам на фінансово-промисловий капітал суб'єктів об'єднаних сфер господарської діяльності та показників інституціоналізації цифрового потенціалу банківського сектору економіки України в цілому, забезпечуються регуляторами макрорівня. Проведено канонічний аналіз взаємозалежності кожного з показників попередження

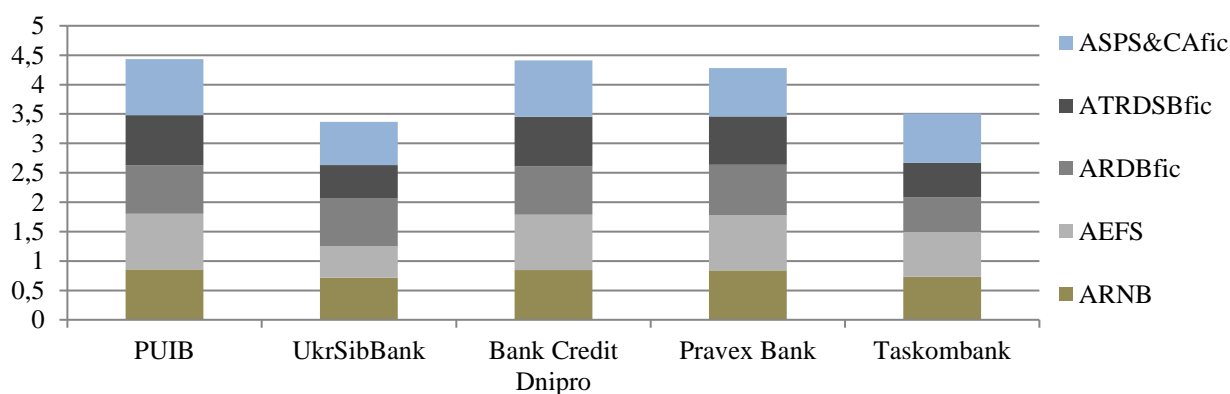
кібератак та технологічної готовності банків-фінансових центрів ФПК України до оцифрування розрахунків (табл. 3 та рис. 6).

Таблиця 3

**Канонічний аналіз індикаторів інституціоналізації цифрової спроможності банківського сектора економіки України (фрагмент розрахунку)**

Назва індикатору	Повна надмірність	Канонічний R	Chi <sup>2</sup>	p
Оцінка якості регуляторів Національного банку України	56.39	0.751	128.2	0.000
Оцінка ефективності фінансової системи банківського сектора	75.61	0.870	218.0	0.000
Оцінка нормативних вимог до цифровізації банків-фінансових центрів ФПК	72.17	0.850	197.6	0.000
Оцінка технологічної готовності банків-фінансових центрів ФПК до цифровізації розрахунків	59.90	0.774	141.2	0.000
Оцінка стабільності платіжних систем та загроз шахрайства (кібератак) банків-фінансових центрів ФПК	35.01	0.592	66.6	0.000

Джерело: розраховано авторами



**Рис. 6. Нормалізовані значення індикаторів інституціоналізації цифрової спроможності банківського сектора економіки України, приведені до безрозмірної шкали Харрінгтона-Менчера (фрагмент розрахунку для банків-фінансових центрів ФПК)**

*Примітка.* ARNB – Оцінка якості регуляторів Національного банку України; AEFS – Оцінка ефективності фінансової системи банківського сектору; ARDBfic – Оцінка нормативних вимог до цифровізації банків-фінансових центрів фінансово-промислових компаній (FIC); ATRDSBfic – Оцінка технологічної готовності банків-фінансових центрів фінансово-промислових компаній (FIC) до цифровізації розрахунків; ASPS&CAfic – Оцінка стійкості платіжних систем та загроз шахрайства (кібератак) банків-фінансових центрів фінансово-промислових компаній (FIC).

Джерело: розраховано авторами

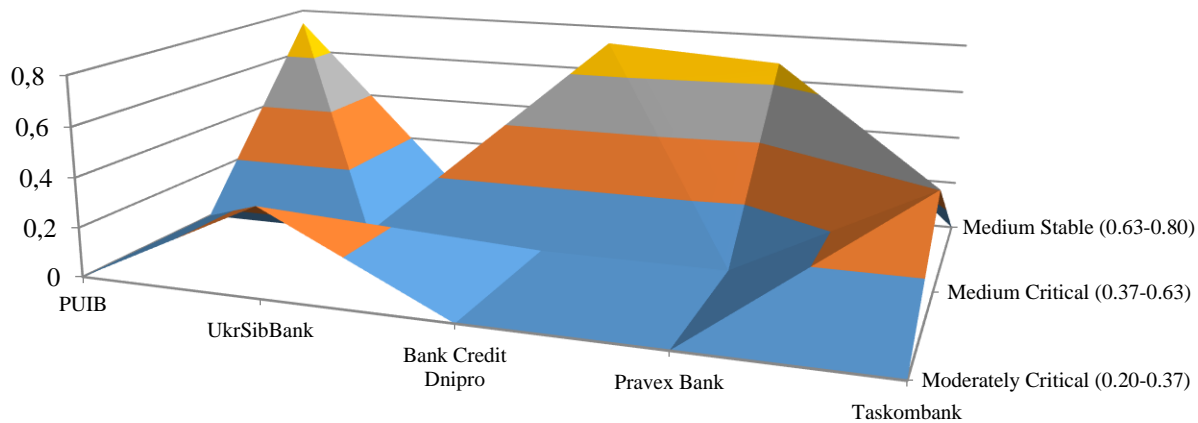
Так, згідно значення «Канонічний R» (табл. 5), між індикаторами запобігання кібератакам банків-фінансових центрів ФПК та факторами інституціоналізації цифрової спроможності банківського сектора економіки України в цілому існує сильний зв'язок, причому для більшості факторів ( $R \geq 0.7$ ). Для «Оцінки стабільності платіжних систем та загроз шахрайства (кібератак) банків-фінансових центрів ФПК», а також «Оцінка технологічної готовності банків-фінансових центрів ФПК до цифровізації розрахунків» зв'язок є значним, оскільки  $0.7 > R \geq 0.5$ . Його статистичну значимість підтверджує високе значення критерію Пірсона (стовпчик «Chi<sup>2</sup>»), рівень значущості якого не перевищує 0.05 ( $p = 0.000$ ). Представлене

значення «Повна надмірність» пояснює мінливість індикаторів інституціоналізації цифрової спроможності банківського сектора економіки України. Так, індикатор «Оцінка ефективності фінансової системи банківського сектора» трансформується при зміні індикаторів технологічної готовності до цифровізації розрахунків та стабілізації платіжних систем і загроз шахрайства (кібератак) банків-фінансових центрів ФПК, тобто їх варіація призводить до зміни ефективності фінансової системи банківського сектора на 75.61 %.

Зміну нормалізованих значень індикаторів інституціоналізації цифрової спроможності до безрозмірної шкали Харрінгтона-Менчера представлено на рис. 8.

Оскільки фактори інституціоналізації цифрової спроможності банківського сектора економіки України здійснюють прямий вплив на рівень індикаторів технологічної готовності до цифровізації розрахунків та стабілізації платіжних систем і загроз шахрайства (кібератак) банків-фінансових центрів ФПК, то отримані значення мінливості дозволяють використати їх у якості вагового впливу індикаторів при розрахунку інтегрального індексу цифрового кіберзахисту фінансово-промислового капіталу великого бізнесу із сукупності досліджуваних банків-фінансових центрів ФПК.

За результатами розрахунку проведено розподіл інтегрального індексу цифрового кіберзахисту банків-фінансових центрів (ФПК) України за інноваційними інформаційними ресурсами та технологіями блокчейну та фінтеху (рис. 7).



**Рис. 7. Розподіл інтегрального індексу цифрового кіберзахисту банків-фінансових центрів (ФПК) України за інноваційними інформаційними ресурсами та технологіями блокчейну та фінтеху**

*Джерело: розраховано авторами*

Отримано три групи банків-фінансових центрів ФПК, в яких ідентифікуються інституціоналізація цифрової спроможності банківського сектора економіки України та кіберзахист фінансово-інвестиційного капіталу суб'єктів великого бізнесу. Так, першої групи банківських установ із середньостабільним рівнем цифрового кіберзахисту інформаційних ресурсів на засадах технологій блокчейну та фінтеху відносять: ПАТ ПУМБ,, АТ Банк Кредит Дніпро та Правекс-Банк – 73.8 %, 72.4 % та 67.7 % відповідно. Їх кількісні критерії відповідають рівню «добре» та «дуже добре» за індексом технологічної готовності до цифровізації розрахунків в граничних межах від 0.630 до 0.800 та від 0.80 до 1.00; «дуже добре» за індексом стійкості платіжних систем і загроз шахрайства (кібератак) в межах від 0.80 до 1.00).

До другої групи банків-фінансових центрів ФПК, в яких ідентифіковано середньо-критичний рівень цифрового кіберзахисту інформаційних ресурсів на засадах технологій блокчейну та фінтеху, відносять: Таскомбанк, як центральну фінансову установу ФПК «ТАС» (40.2 % захисту фінансово-інвестиційного капіталу суб'єктів великого бізнесу). До третьої групи із помірно-критичним рівнем цифрового кіберзахисту інформаційних ресурсів на засадах технологій блокчейну та фінтеху відносять УкрСібБанк (36.1 % захисту фінансово-інвестиційного



капіталу суб'єктів великого бізнесу). Їх кількісні критерії відповідають рівню «задовільно» за індексом технологічної готовності до цифровізації розрахунків (граничні межі від 0.37 до 0.63; «добре» за індексом стійкості платіжних систем і загроз шахрайства (кібератак) в межах від 0.63 до 0.80).

**Висновки.** Інноваційний цифровий простір на засадах блокчейну та фінтех-технології розширює свої кордони і в майбутньому буде представляти широким ринком провайдерів, якими будуть виступати банки-фінансові центри фінансово-промислових компаній. Крім того, розвиток електронних грошей вже збільшує обсяг безготівкових розрахунків через платіжні системи, що суттєво прискорює цифровізацію клієнтської бази через впровадження і застосування нових високотехнологічних рішень. Це спонукає до: мінімізації готівкових платежів клієнтів банків, повного переходу на електронний документообіг; підвищення рівня захищеності виконуваних через віртуальний і мобільний банкінг транзакцій; спрощення користувальницького банкінгу та розширення спектра дистанційних (віртуальних) продуктів і послуг банків. В результаті сучасні цифрові рішення через блокчейн та фінтех технології скорочують витрати, покращують якість обслуговування клієнтів і відкривають нові можливості для збільшення прибутку банків-фінансових центрів фінансово-промислових компаній.

Результати використання математичного інструментарію цифрового кіберзахисту банків-фінансових центрів (ФПК) України за інноваційними інформаційними ресурсами та технологіями блокчейну та фінтеху, в умовах цифрової економіки країн враховує не тільки окремі сфери, такі як рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, ступінь цифровізації та інформатизації платіжних систем, але й рівень державних регуляторів Національного банку з позиції забезпечення якісної ідентифікації та візуалізації розподілених нормативів, стандартів та правових аспектів ефективної роботи банківських інститутів з питань інформаційної безпеки. Нажаль в Україні рівень цифрового кіберзахисту фінансово-інвестиційного капіталу суб'єктів великого бізнесу через фінансові установи має середні та помірні можливості розвитку інституціоналізації цифрової спроможності банківського сектора економіки. Це може спровокувати загрози в економіці, соціальній та політичній сфері. Цифровий простір банківського сектора економіки України слід переформатувати не тільки через стратегію залучення інвестицій у розвиток цифрового кіберзахисту банківських установ для покращення розвитку фінансово-промислових компаній, але й стимулюватиме підвищення рівня ефективності фінансової системи та її безпеки на національному рівні.

Незважаючи на труднощі реалізації інвестиційної політики інституту державно-приватного партнерства України в період воєнного часу щодо імплементації технології блокчейн та фінтеху в великому бізнесі, все одне, вони вже стабілізуються через допомогу міжнародних фінансових організацій та в подальшому передбачають зміну парадигми управління, а також перехід від ієрархічної моделі до плоскої. При цьому рішення приймаються децентралізовано, а весь процес прозорий для всіх учасників. Очевидно, що це у майбутньому призведе до переосмислення бізнес-процесів, підходів до управління і захисту інформації. Бізнес-блокчейн та фінтех-технології є новими технологічними рішеннями для банківського сектора економіки, які стрімко заповнюють Інтернет-простір і нівелюють централізоване обслуговування бізнесу. По суті, блокчейн та фінтех технології вводять довіру в мережу, відстороняючи посередників від виконання цієї функції і творчого порушення старих технологій. Криптотехнологічна економіка має стати економікою, яка базується на децентралізованій довірі.

#### Список використаних джерел:

1. Aalst W., Hinz O., Weinhardt C. Big Digital Platforms: Growth, Impact, and Challenges. *Business & Information Systems Engineering*. 2019. Vol. 61. P. 645–648. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00618-y>
2. Адамик Б., Ткачук В. Платіжні системи: фундаментальні принципи та перспективи трансформації. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 3.
3. Алексеев І. В., Бондаренко Л. П. Сутність і специфіка стратегічного планування структури капіталу промислово-фінансових груп. *Регіональна економіка*. 2011. № 1. С. 56–63.
4. Амоша О. І., Вишневський В. П., Ляшенко В. І., Харазішвілі Ю. М., Підоричева І. Ю., Мадих А. А., Охтеня О. О., Дасів А. Ф., Міночкина О. М. Індустрія 4.0: напрямки залучення інвестицій з урахуванням інтересів вітчизняних виробників. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. Вип. 3 (57). С. 189–216.

5. Backhaus S., Nadarajah D. Investigating the Relationship between Industry 4.0 and Productivity: A Conceptual Framework for Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 161. P. 696–706. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.173>
6. Bevan A., Estrin S. The determinants of foreign direct investment into European transition economies. *Journal of Comparative Economics*. 2004. Vol. 32 (4). P. 775–787.
7. Бесараб Є. О. Фінансово-промислова інтеграція: зарубіжний досвід та уроки для України. *Фінанси України*. 2003. № 2. С. 133–147.
8. Братута О. Г. Дослідження поняття феномену «Промислово-фінансова група» як специфічної форми об'єднання підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 44–51.
9. Бухарін Г. О. Особливості регулювання фінтеху в Європейському Союзі. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2020. Вип. 1. С. 122–127. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2020.1.25>
10. Диба М. І., Осадчий Є. С. Інструменти фінансових інновацій у банківській системі. *Стратегія економічного розвитку України*, 2018. Вип. 42. С. 99–109.
11. E-Governance Academy Foundation (2020). *National Cyber Security Index (NCSI)*. URL: <https://ncsi.ega.ee/ncsi-index/>
12. Звіт про фінансову стабільність (грудень 2022). Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022-H2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4)
13. Geissbauer, R., Vedso, J., Schrauf, S. (2016). Industry 4.0: Building the digital enterprise. URL: <https://pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
14. Гриценко А. А., Липов В. В. Інформаційні платформи як мережеві інституційні трансформації. *Журнал інституційних досліджень*. 2020. Вип. 12 (2). С. 132–148. DOI: <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2020.12.2.132-148>
15. У США інвестиції в дослідження блокчейну стрімко зростають. URL: <https://minfin.com.ua/2018/08/05/34474872/>
16. Kloba L., Kloba T. Cyber threats of the banking sector in the conditions of the war in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 5 (46). P. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.46.2022.3883>
17. Корнилюк Р. Тисяча українських компаній, які отримали найбільший дохід. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/naybilshyy-dokhid-u-2022/>
18. Kwilinski A. Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. Vol. 4. P. 116–128. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>
19. Мельник Л. Г., Маценко О. М. Інноваційний досвід підприємств у сфері енергозбереження: енергетика, будівництво, транспорт, агропромисловість. Управління енергоспоживанням: промисловість та соціальна сфера. Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1». 2018. С. 106–140. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77293>
20. Національний банк України, Регулярні звіти. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/about#373-regulyarni-zvity>
21. Nachum L. Economic geography and the location of TNCs: financial and professional service FDI to the USA. *Journal of International Business Studies*. 2000. Vol. 31 (3). P. 367–385.
22. Trusova N., Kalchenko S., Tsap V., Ternovsky V., Levchenko O. Restrictions of financing the budget deficit of Ukraine. *International Journal of Economic Research*. 2017. Vol. 14 (14). P. 353–364.
23. Trusova N. V., Tanklevska N. S., Prystemskyi O. S., Hryvkivska O. V., Advokatova N. O. Determinants of the development venture financing of the subjects of agrarian market of Ukraine. *Asia Life Sciences*. 2019. Vol. 21 (1). P. 377–398.
24. Trusova N. V., Yeremenko D. V., Karman S. V., Kolokolchukova I. V., Skrypnyk S. V. Digitalization of investment-innovative activities of the trade business entities in network IT-system. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39 (5). P. 1–19.
25. Trusova N. V., Oleksenko R. I., Kalchenko S. V., Yeremenko D. V., Pasiaka S. R., Moroz S. A. Managing the intellectual potential in the business-network of innovative digital technologies. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39 (5). P. 1–15.
26. Trusova N. V., Melnyk L. V., Shilo Z. S., Prystemskyi O. S. Credit-Investment Activity of Banks of the Ukraine: Financial Globalization, Risks, Stabilization. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 2021. Vol. 9 (3). P. 450–468.
27. Трусова Н., Котвицька Н., Піхняк Т., Павлова М., Плотніченко С., Сакун А. Залучення іноземних інвестицій в умовах циклічних дисбалансів економіки. *Наукові горизонти*. 2022. Вип. 25 (5). С. 101–116.
28. Жихарцева О. О. Фінансово-промислові групи: поняття, структура та види. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26 (6). С. 235–242.

## References:

1. Aalst W., Hinz O., Weinhardt C. (2019). Big Digital Platforms: Growth, Impact, and Challenges. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 61, pp. 645–648. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00618-y>
2. Adamyk B., Tkachuk V. (2019). Platizhni systemy: fundamentalni pryntsyipy ta perspektyvy transformatsii [Payment systems: fundamental principles and perspectives of transformation]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 29, no. 3.
3. Aliksieiev I. V., Bondarenko L. P. (2011). Sutnist i spetsyfika stratehichnoho planuvannia struktury kapitalu promyslovo-finsanovykh hrup [The essence and specifics of strategic planning of the capital structure of industrial and financial groups]. *Rehionalna ekonomika*, no. 1, pp. 56–63.

4. Amosha O. I., Vyshnevskiy V. P., Liashenko V. I., Kharazishvili Yu. M., Pidorycheva I. Iu., Madykh A. A., Okhten O. O., Dasiv A. F., Minochkyina O. M. (2019). Industriia 4.0: napriamky zaluchennia investytsii z urakhuvanniam interesiv vitchyznianskykh vyrobnykiv [Industry 4.0: directions for attracting investments taking into account the interests of domestic producers]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, vol. 3 (57), pp. 189–216.
5. Backhaus S., Nadarajah D. (2019). Investigating the Relationship between Industry 4.0 and Productivity: A Conceptual Framework for Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia Computer Science*, vol. 161, pp. 696–706. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.173>
6. Bevan A., Estrin S. (2004). The determinants of foreign direct investment into European transition economies. *Journal of Comparative Economics*, vol. 32 (4), pp. 775–787.
7. Besarab Ye. O. (2003). Finansovo-promyslova intehratsiia: zarubizhnyi dosvid ta uroky dlia Ukrainy [Financial and industrial integration: foreign experience and lessons for Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 2, pp. 133–147.
8. Bratuta O. H. (2018). Doslidzhennia poniattia fenomenu “Promyslovo-finansova hrupa” yak spetsyficnoi formy obiednannia pidpriemstv [Study of the concept of the phenomenon “Industrial and financial group” as a specific form of association of enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 34, pp. 44–51.
9. Bukharin H. O. (2020). Osoblyvosti rehuliuвання fintekhu v Yevropeiskomu Soiuzi [Peculiarities of fintech regulation in the European Union]. *Pivdenoukrainskyi pravnychi chasopys*, vol. 1, pp. 122–127. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2020.1.25>
10. Dyba M. I., Osadchyi Ye. S. (2018). Instrumenty finansovykh innovatsii u bankivskii systemi [Tools of financial innovation in the banking system]. *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 42, pp. 99–109.
11. E-Governance Academy Foundation (2020). *National Cyber Security Index (NCSI)*. Available at: <https://ncsi.ega.ee/ncsi-index/>
12. Financial Stability Report (December 2022) [Zvit pro finansovu stabilnist (hruden 2022)]. National Bank of Ukraine. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022-H2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4)
13. Geissbauer, R., Vedso, J., Schrauf, S. (2016). Industry 4.0: Building the digital enterprise. Available at: <https://pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
14. Hrytsenko A. A., Lypov V. V. (2022). Informatsiini platformy yak merezhevi instytutsiini transformatsii [Information platforms as network institutional transformations]. *Zhurnal instytutsiinykh doslidzhen*, vol. 12 (2), pp. 132–148. DOI: <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2020.12.2.132-148>
15. U SSHa investytsii v doslidzhennia blokcheinu strimko zrostaiut [In the US, investments in blockchain research are growing rapidly]. Available at: <https://minfin.com.ua/2018/08/05/34474872/>
16. Kloba L., Kloba T. (2022). Cyber threats of the banking sector in the conditions of the war in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 5 (46), pp. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3883>
17. Kornyluk R. Tysiacha ukrainskykh kompanii, yaki otrymaly naibilshyi dokhid [A thousand Ukrainian companies that received the largest income]. Available at: <https://youcontrol.com.ua/data-research/naybilshyy-dokhid-u-2022/>
18. Kwilinski A. (2018). Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*, vol. 4, pp. 116–128. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>
19. Melnyk L. H., Matsenko O. M. (2018). Innovatsiinyi dosvid pidpriemstv u sferi enerhoberezhennia: enerhetyka, budivnytstvo, transport, ahrovyrobnytstvo [Innovative experience of enterprises in the field of energy saving: energy, construction, transport, agricultural production]. *Upravlinnia enerhospozhyvanniam: promyslovist ta sotsialna sfera*. Sumy: Vydavnycho-vyrobnyche pidpriemstvo “Mriia-1”. S. 106–140. Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77293>
20. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. Rehuliarni zvity. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/stability/about#373-regulyarni-zvity>
21. Nachum L. (2000). Economic geography and the location of TNCs: financial and professional service FDI to the USA. *Journal of International Business Studies*, vol. 31 (3), pp. 367–385.
22. Trusova N., Kalchenko S., Tsap V., Ternovsky V., Levchenko O. (2017). Restrictions of financing the budget deficit of Ukraine. *International Journal of Economic Research*, vol. 14 (14), pp. 353–364.
23. Trusova N. V., Tanklevska N. S., Prystemskiy O. S., Hryvkivska O. V., Advokatova N. O. (2019). Determinants of the development venture financing of the subjects of agrarian market of Ukraine. *Asia Life Sciences*, vol. 21 (1), pp. 377–398.
24. Trusova N. V., Yeremenko D. V., Karman S. V., Kolokolchukova I. V., Skrypyk S. V. (2021). Digitalization of investment-innovative activities of the trade business entities in network IT-system. *Estudios de Economia Aplicada*, vol. 39 (5), pp. 1–19.
25. Trusova N. V., Oleksenko R. I., Kalchenko S. V., Yeremenko D. V., Pasiaka S. R., Moroz S. A. (2021). Managing the intellectual potential in the business-network of innovative digital technologies. *Estudios de Economia Aplicada*, vol. 39 (5), pp. 1–15.
26. Trusova N. V., Melnyk L. V., Shilo Z. S., Prystemskiy O. S. (2021). Credit-Investment Activity of Banks of the Ukraine: Financial Globalization, Risks, Stabilization. *Universal Journal of Accounting and Finance*, vol. 9 (3), pp. 450–468.

27. Trusova N., Kotvytska N., Pikhniak T., Pavlova M., Plotnichenko S., Sakun A. (2022). Zaluchennia inozemnykh investytsii v umovakh tsyklichnykh dysbalansiv ekonomiky [Attracting foreign investments in conditions of cyclical imbalances of the economy]. *Naukovi horyzonty*, vol. 25 (5), pp. 101–116.

28. Zhykharstseva O. O. (2016). Finansovo-promyslovi hrupy: poniattia, struktura ta vydy [Financial and industrial groups: concepts, structure and types]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 26 (6), pp. 235–242.

**Starostenko D. F.**, Graduate Student

*Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

*mytro.starostenko@gmail.com*

*ORCID: 0000-0002-2477-0427*

**Salin S. V.**, Graduate Student

*Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

*Salinsvsv@gmail.com*

*ORCID: 0009-0003-5735-0482*

## **BLOCKCHAIN AND FINANCIAL TECHNOLOGIES IN THE DIGITAL SPACE OF FINANCIAL AND INDUSTRIAL COMPANIES**

**Abstract.** *The relevance of the article lies in examining the functional relationship between blockchain and fintech technologies in the innovative digital space of financial and industrial companies. The directions of development of large integrated systems of financial and industrial capital on the basis of intensive production, deepening of resources and strengthening of the impact of innovative digital technologies on the financial architecture of the subjects of the combined spheres of economic activity are substantiated. The research methodology preventing threats to the functioning of blockchain and fintech technologies in the formation of an integrated architecture of financial and industrial companies in the innovative digital space of the banking sector has been developed. The research aims to investigate the directions for the development of large integrated systems of financial and industrial capital, based on the principles of intensive production. The research methodology included the following methods: analytical (literature review, quantitative analysis), methods of comparison, generalization, and systematization. In particular, quantitative analysis was applied to calculate the index of digital cyber protection, which serves as an indicator and summarizes the safe properties of information resources in the digital space of banking institutions and their ability to prevent cyber-attacks on the financial and industrial capital of subjects in united spheres of economic activity. The results of the research have shown that the optimal criteria for the index of digital cyber protection are financially linked to industrial capital. The article substantiates the macroprudential policy of Ukraine's banking sector based on blockchain regulators and fintech technologies from the EU, which foster the intensive development of technological competitiveness among financial institutions. The article can be useful for financial and industrial executives, banking institutions, consulting firms, and educators seeking insights into the integration of blockchain and fintech technologies.*

**Keywords:** *business processes, banking sector, investment flows, sphere of economic activity, financial institutions.*

## ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-51-6>

УДК 327.7/623.45: 339.544

**Волощук К. Б.**, д.е.н., професор

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

*kbvol@ukr.net*

ORCID: 0000-0003-0855-8781

**Волощук Ю. О.**, д.е.н., професор

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

*yuliya\_kp@ukr.net*

ORCID: 0000-0002-5629-9502

### ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ТА КОНТРОЛЮ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕДАЧ ТОВАРІВ (ТЕХНОЛОГІЙ) ПОДВІЙНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

***Анотація.** У статті представлені результати дослідження еволюції корпоративної соціальної відповідальності та процедур експортного контролю міжнародних передач товарів (технологій) подвійного використання шляхом застосування транзитних спрощень і гарантій відповідно до чинної Конвенції. Встановлено, що основними сферами корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) визначено: дотримання чинного законодавства; дотримання прав людини; співпраця із зацікавленими сторонами; ділова та корпоративна етика; захист навколишнього середовища; дотримання міжнародних стандартів поведінки, а також забезпечення прозорості та підвітності. Зазначено, що війна призвела до застосування в Україні процедури експортного контролю товарів (технологій) подвійного призначення і сприяє розширенню можливостей спільного транзиту (NCTS) в рамках «митного безвізу». Розбудова нового соціально відповідального бізнесу повинна здійснюватися за європейськими стандартами на інноваційній складові їх розвитку та необхідності враховування фундаментальних людських потреб, основ добробуту та перспективи майбутнього соціального розвитку, що надає змогу зацікавленим сторонам визначати сфери для вдосконалення та здійснювати цілеспрямовані дії для підвищення соціального добробуту, посилює надійність для контрагентів та імпортерів.*

***Ключові слова:** соціальна відповідальність, бізнес, товари, технології, подвійне використання, авторизація, гарантії, контроль, рейтинги, індекси, інновації, стратегія, прогрес.*

**JEL code classification: F40, O12, I30**

**Постановка проблеми.** Головною метою дослідження є поглиблення теоретичних засад трансформації соціальної відповідальності бізнесу та експортного контролю міжнародних передач товарів (технологій) подвійного використання, які мають цивільне і військове застосування шляхом транзитних спрощень процедур засобів їх доставки відповідно до чинної Конвенції.

Застосування процесів формування і реалізації інноваційної концепції соціально відповідального бізнесу направлене на вдосконалення системи взаємозв'язків шляхом враховування фундаментальних людських потреб, основ добробуту та перспективи майбутнього соціального розвитку з метою посилення безпеки дотримання процедур експортного контролю за товарами (технологіями) подвійного використання для здобуття перемоги над російськими загарбниками і справедливого миру в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на триваючу війну, яка продовжує нищити життя українців, руйнувати міста та села та знищувати економіку, Україна вистояла завдяки мобілізації внутрішніх зусиль та міжнародній підтримці. Зусилля спрямовані на досягнення перемоги. У нинішніх умовах позиціонування бізнесу базується на довгострокових контрактах, стратегічному плануванні та впровадженні інновацій, спрямованих як на перемогу, так і на задоволення соціальних потреб [1].

Перехід до соціальних інновацій може слугувати певним механізмом просування соціального розвитку в Україні, шляхом формування соціального капіталу, відновлення довіри, сприяння соціальному визнанню та новим стосункам, формуванню комунікаційної мережі. Ці фактори представляють реальні чи потенційні соціальні ресурси для бізнесу. Отже, соціальний діалог, партнерство та просування соціальної відповідальності стали критично важливими у вирішенні проблем, які виникли в соціальній сфері через триваючий конфлікт.

Серед ключових викликів експерти виділяють розмивання трудового потенціалу, високий рівень безробіття, зростання неформальної зайнятості, зниження якості життя та стандартів соціального захисту, погані умови праці та еміграцію кваліфікованих спеціалістів [2, с. 14].

У цьому контексті ми спостерігаємо трансформацію у відносинах, що регулюють розподіл, обмін і споживання соціальних благ як колективних активів, поряд з реорганізацією елементів соціальної інфраструктури всередині бізнесу. Комерційні переваги, отримані від нетрадиційних стратегій ринкової комунікації, ґрунтуються на нових можливостях для інноваційних соціальних рішень [3, с. 42–43].

Важливо підкреслити швидке повернення капіталовкладень, спрямованих на соціальні інновації. Ці інвестиції підвищують якість і конкурентоспроможність існуючих виробничих ресурсів до стандарту, орієнтованого на майбутнє. Важливе практичне значення має соціальна активізація трудових ресурсів, зумовлена досягненнями освіти, охорони здоров'я та соціального захисту [4].

Крім того, соціально відповідальне управління бізнесом тісно пов'язане з накопиченням та ефективним використанням інтелектуального та людського капіталу [5].

Суть соціальних інновацій, на нашу думку, полягає в творчій інтеграції соціальної місії бізнесу з високою економічною ефективністю та креативним підходом до формування та використання соціального капіталу.

Проте у впровадженні соціальних інновацій у сфері праці залишаються проблеми, зокрема ті, які стосуються впровадження передових соціальних технологій організації виробництва та управління персоналом, інноваційного розвитку соціальної інфраструктури, придбання та впровадження машин та обладнання нового покоління, спрямованих на підвищення комфорту та ефективності експлуатації [6].

Вирішення концепції єдиного технологічного розвитку на макрорівні передбачає вирішення глобальних економічних, соціальних, інноваційних, технологічних та екологічних викликів, які впливають на суспільство в цілому [7, с. 225–227].

Концепція розробки інноваційної стратегії соціально відповідального бізнесу на макрорівні являє собою комплексну основу для формування та реалізації таких стратегій. Такий підхід окреслює принципи та ключові напрями інноваційного розвитку з урахуванням інвестиційних стратегій, які підтримують перехід до технологічно унікального етапу економічного розвитку в результаті відповідної трансформації соціальної відповідальності.

Ключову роль у вирішенні багатьох проблем, з якими стикається світ, відіграє міжнародна торгівля. Однак торгівля певними продуктами, особливо товарами (технологіями) подвійного призначення може спричинити значні ризики, контроль і управління якими, потребує впровадження таких заходів, як експортні ліцензії, обмеження чи спрощення процедур за певних обставин, щоб керувати цими ризиками [8].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, попри досягнення в наукових дослідженнях залишається низка нерозв'язаних питань.

Враховуючи світові та вітчизняні досягнення, а також євроінтеграційні процеси України в контексті високих рейтингів провідних європейських країн, актуальним є розгляд європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності. Метою є адаптація та впровадження цієї моделі в українському суспільстві з урахуванням національних цінностей, а також з врахуванням унікальних характеристик процедур експортного контролю товарів і технологій подвійного використання. Такий підхід пропонує ряд переваг і можливостей, зокрема у підвищенні безпеки розвитку бізнесу, добробуту суспільства та сприянні досягненню справедливого та сталого миру.

Для розвитку бізнесу необхідним є переосмислення соціальної відповідальності, як під час бойових дій, так і післявоєнного відновлення територіального простору на основі вивчення

досвіду інших країн проєктів безпечних відбудов, проведення поглибленого аналізу сучасного стану використання спрощених процедур і гарантій та авторизованих статусів експортно-імпорتنних операцій рамках митного безвізу в Україні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є поглиблення теоретичних аспектів трансформації соціальної відповідальності бізнесу та експортного контролю міжнародних передач товарів (технологій) подвійного використання шляхом застосування процедур транзитних спрощень відповідно до чинної Конвенції. Це виступає основою обґрунтування обраної теми дослідження, підкреслює важливість нового внеску в контексті подальших роздумів та висновків.

**Виклад основного матеріалу.** Вирішуючи широкі економічні, соціальні, інноваційні, технологічні та екологічні проблеми, з якими стикається суспільство в цілому, концепція технологічно-сингулярного розвитку в основному актуальна на макрорівні. Ці виклики, на перший погляд, здаються майже незастосовними на мікрорівні окремих підприємств чи організацій [7].

Інноваційна стратегія має підтримувати сталий розвиток і підвищувати загальний стандарт корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Деякі дослідники стверджують, що сталий розвиток слід визначати як процес, який не перешкоджає потребам майбутніх зацікавлених сторін. Ця точка зору знаходить відгомін у працях Р. Сторера, Ю. Е. Благова, Т. Діллака та К. Хокерта [9, с. 38–42].

Тим не менш, ці визначення містять певні внутрішні суперечності, особливо тому, що тривалість діяльності підприємства часто не дозволяє повної зміни поколінь стейкхолдерів.

Р. Стюерер, Дж. Елкінгтон і М. Елштейн у своїх працях вперше визначають сутність терміну «сталий розвиток компанії» [10; 11].

Вважаємо, що сталий розвиток бізнесу представляє собою сучасну філософію стратегічного управління, інтегровану в усі аспекти діяльності підприємства. Він розширює відповідальність бізнесу на соціальну, екологічну та економічну сфери, спонукаючи підприємства переглянути свою роль у суспільстві, визнаючи вплив глобальних викликів на рівень конкурентоспроможності.

Сталий розвиток, з точки зору корпоративної соціальної відповідальності, передбачає як задоволення вимог зацікавлених сторін, так і максимізацію прибутку компанії [12].

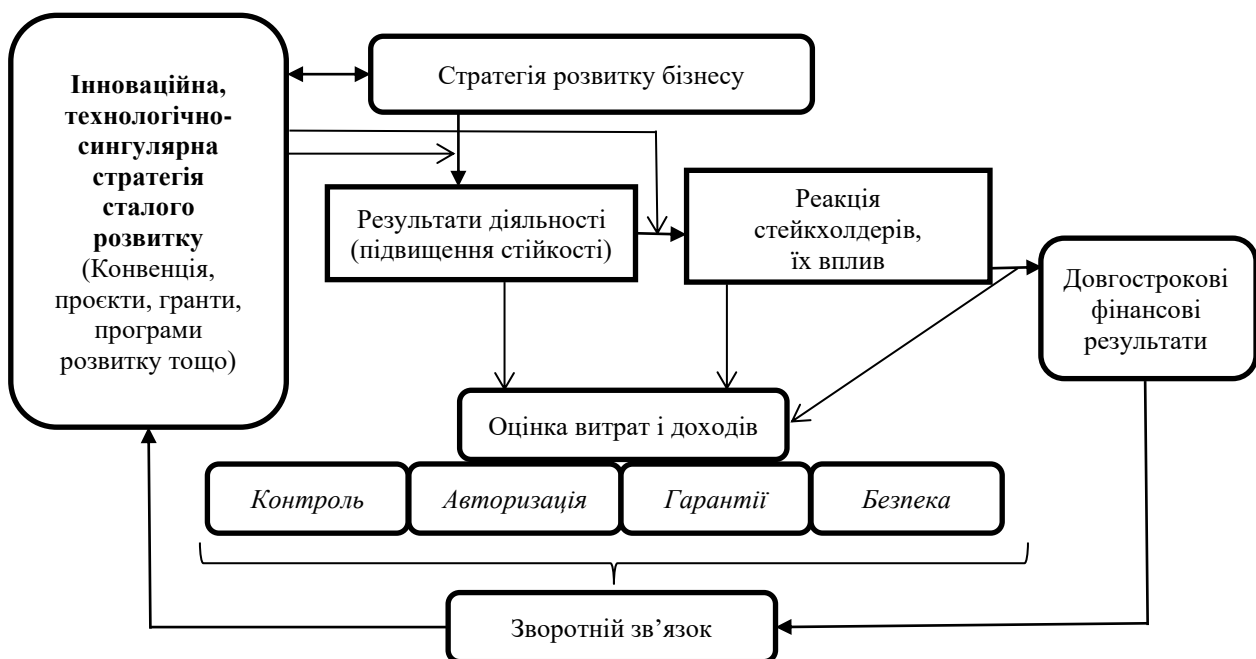


Рис. 1. Інноваційна модель сталого розвитку бізнесу

Джерело: удосконалено авторами на основі [7]

Маккей А., Маккей Т. та Барні Дж., досліджуючи таке поняття шляхом теоретичного моделювання, описують вказаний механізм, як баланс між задоволеністю зацікавлених сторін і максимізацією прибутку [13].

У нашому розумінні соціальна діяльність бізнесу проявляється через взаємодію із зацікавленими сторонами та узгоджується з концепціями технологічного, інноваційного розвитку та створення соціальної цінності. Крім того, інноваційна концепція сталого розвитку, яка виділяє три виміри (екологічний, соціальний та економічний), закликає до усунення шкідливих моделей виробництва та споживання. Такий підхід вимагає більшої відповідальності та прийняття принципів сталого розвитку. Таким чином, недоцільно звужувати концепцію корпоративної стійкості, яка зараз визнається багатогранною, лише до економічної стабільності, ігноруючи важливість соціальної та екологічної складових.

Групування показників діяльності суб'єктів господарювання України за кількістю зайнятих працівників подано у табл. 1.

Таблиця 1

**Групування показників діяльності суб'єктів господарювання України  
за кількістю зайнятих працівників**

	Роки	Суб'єкти господарювання з кількістю зайнятих працівників			
		до 9 осіб	від 10 до 49 осіб	від 50 до 249 осіб	250 осіб і більше
Кількість діючих суб'єктів господарювання, од	2015	1904814	54359	12301	2844
	2020	1891329	64899	13806	3543
	2021	1874134	65093	13550	3471
	2022	1667108	50945	11433	3022
у % до загального показника	2015	96,5	2,8	0,6	0,1
	2020	95,8	3,3	0,7	0,2
	2021	95,8	3,3	0,7	0,2
	2022	96,2	2,9	0,7	0,2
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	2015	2793,1	1038,3	1233,6	3115,0
	2020	2997,6	1242,6	1438,6	3253,1
	2021	3028,4	1268,6	1424,5	3214,7
	2022	2516,6	1014,4	1210,8	2760,6
у % до загального показника	2015	34,1	12,7	15,1	38,1
	2020	33,6	13,9	16,1	36,4
	2021	33,9	14,2	15,9	36,0
	2022	33,6	13,5	16,1	36,8
Кількість найманих працівників, тис. осіб	2015	1067,9	1022,9	1232,0	3114,8
	2020	1343,4	1221,2	1436,8	3253,0
	2021	1363,5	1247,8	1423,1	3214,4
	2022	1014,1	1000,5	1209,4	2760,5
у % до загального показника	2015	16,6	15,9	19,1	48,4
	2020	18,5	16,8	19,8	44,9
	2021	18,8	17,2	19,6	44,4
	2022	17,0	16,7	20,2	46,1
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн	2015	898023,7	880700,5	1175655,6	2602160,6
	2020	2255712,8	1872272,1	2315290,9	4619021,3
	2021	3173063,4	2715519,6	2886523,7	6214705,2
	2022	1552838,9	1957140,6	2598679,7	5011216,4
у % до загального показника	2015	16,2	15,8	21,2	46,8
	2020	20,4	16,9	20,9	41,8
	2021	21,2	18,1	19,3	41,4
	2022	14,0	17,6	23,4	45,0

Джерело: побудовано авторами на основі [14]



За даних табл. 1 видно, що в Україні у 96,2 % підприємствах зайнято до 9 працівників (мікропідприємства). Поряд з цим 45 % продукції реалізується великими підприємствами. Дана тенденція характерна в цілому по Україні.

Формування і розвиток соціальної відповідальності в Україні лише починається. В першу чергу, управлінці вітчизняних підприємств звертають увагу на стейкхолдерів такого рівня: держава, персонал, а також власники бізнесу. Основними поняттями, за якими розпізнається соціальна відповідальність в Україні є благодійність і спонсорство [15]. Ці відмінності та ознаки відрізняють соціальну відповідальність компанії від благодійності, яка несе разовий характер.

Враховуючи тенденції розвитку підприємств визначимо ознаки КСВ: Основною метою переважної більшості підприємств є отримання прибутку, але зрештою лише фінансовий успіх може більше не принести такого ж задоволення, як раніше, що спонукає до необхідності подальшого зростання та пошуку вищої мети. Люди за своєю природою прагнуть визнання, і КСВ служить засобом отримати це визнання, а також приносить користь суспільству.

Підприємство, яке робить «добрі справи», оголошуючи про це на загал, відповідно стає відомою, отримуючи прихильність; позиціонування; збільшення продажів; залученість; цільовий характер; системність; акцент на людях; спільні дії; стратегія; взаємовигода; першочерговість; впізнаваність. Корпоративна соціальна відповідальність і є тими ініціативами, які покликані зробити життя соціуму ще кращим та якіснішим.

Необхідність здійснювати підтримку та розвиток підприємництва з урахуванням міжнародного досвіду глобальних змін. Важливу роль в цьому процесі відіграє ресурсний потенціал який характеризує адаптивні можливості регіонального розвитку та підприємницької діяльності. Від того наскільки швидко відбувається відновлення інфраструктурного забезпечення життєдіяльності території залежить процес повернення населення та налагодження нормального життя.

Ключовими пріоритетами реконструкції таких території, зокрема створення сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу через належне податкове регулювання, впровадження реформ у сфері цифрових технологій та технологій безпеки, а також ефективне реформування судової гілки та системи боротьби з корупцією.

Проблемами, які стосуються всіх секторів бізнесу, і нині перешкоджають розвитку підприємництва, незалежно від їх масштабу, оскільки брак ресурсів впливає на всі аспекти виробництва є зниження попиту на певні товари та послуги, зростання вартості обладнання, значне зростання вартості товарів, послуг, сировини, що змушує виробників підвищувати ціни (що, у свою чергу, зменшує споживчий попит), виснаження обігових коштів та обмеженість фінансових ресурсів, порушення ланцюжків поставок, втрата клієнтів, звуження сегментів ринку.

Варто віддати перевагу моделям виробництва, які передбачають передачу технологій з різних секторів економіки, відхід від галузей, що базуються на сировині, до вдосконалення переробних комплексів і замкнених систем для збереження доданої вартості всередині країни. Підприємства, що підуть таким шляхом, матимуть конкурентну перевагу як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Серед ключових заходів для розвитку підприємництва є виявлення нових клієнтів і ринків, оскільки раніше створені ланцюжки поставок значною мірою зруйновані, особливо в районах тимчасової окупації та прикордонних регіонах.

Орієнтація на європейський ринок вимагає створення відповідної матеріально-технічної та інфраструктурної підтримки, а також дотримання технічних стандартів. Щоб відновити втрачений потенціал, рекомендується знизити собівартість виробництва за рахунок впровадження інноваційних технологій, що знижують собівартість товарів і послуг. Відбудова бізнес-структур також вимагає залучення інвестицій як з державних джерел, так і внутрішніх. Розробка інвестиційних проектів та участь у грантових програмах європейських країн сприятиме доступу до необхідних коштів для розвитку підприємництва.

Вивчення та впровадження нових форм підприємництва, включаючи створення бізнес-інкубаторів та стартапів, узгоджених з Індустрією 5.0, є важливими. Сучасні підприємства повинні відповідати вимогам цифровізованих виробничих процесів і методів управління.

Створення сприятливого інвестиційного клімату як на регіональному, так і на національному рівнях дозволить залучити необхідні кошти для розвитку не лише економічної, а й соціальної інфраструктури. Забезпечення належної безпеки цільового використання цих коштів, оцінка доцільності їх використання та забезпечення відповідальності за нецільове використання є критично важливими. Прозорість фінансових операцій у поєднанні зі зусиллями щодо зменшення корупції та тіньової економічної діяльності є ключовими факторами покращення інвестиційного клімату держави та покращення її міжнародної репутації. Наразі в Україні відсутні ефективні координаційні механізми інтеграції економічних інструментів підтримки енергоефективних, екологічно чистих та ресурсозберігаючих технологій. Існуючі стратегії на різних рівнях, як правило, є більш декларативними, ніж практичними, що вимагає ретельної переоцінки [16; 17].

Нові підприємницькі умови, засновані на цифрових технологіях, повинні визначати пріоритет прискорення бізнес-процесів шляхом впровадження спеціалізованих програмних рішень.

Зміцнити довіру між зацікавленими сторонами допоможе створення умов, які сприяють прозорості та відкритості процесів. Це і забезпечення якості продукції та послуг, і підвищення продуктивності праці, і підвищення мотивації персоналу. Залучення всіх рівнів персоналу до прийняття рішень сприяє розвитку почуття власності та відданості успіху підприємства, тим самим слугуючи сильним мотиватором. Водночас у ці процеси мають бути інтегровані надійні принципи інформаційної безпеки [18].

Ці стратегії мають на меті сприяти ефективному розвитку та відновленню бізнесу в Україні у післявоєнний період, сприяючи ширшому розвитку держави. Крім того, має бути впровадження обов'язкових ініціатив, спрямованих на послідовне залучення уваги громадськості до соціальних проблем, що охоплюють як екологічні, так і гуманітарні сфери. Не менш важливою є постійна підтримка незахищених верств населення.

Варто звернути увагу на показники найвпливовіших економічно-соціальних рейтингів: Індекс людського розвитку та Індекс соціального прогресу. Глобальний індекс людського розвитку охоплює дані про соціальний прогрес за 13 років (2011–2023 рр.) у 170–193 країнах. Він надає комплексну оцінку суспільного добробуту, окрім економічних показників.

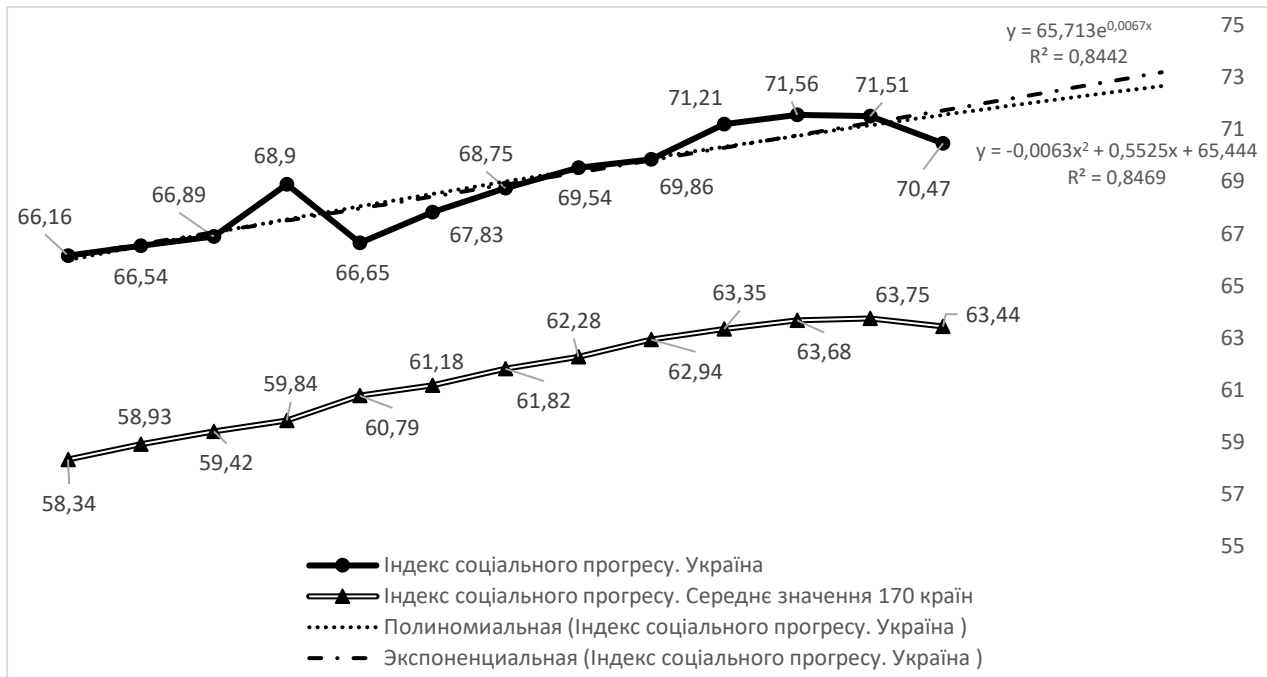
Індекс людського розвитку (ІЛР, HDI – Human Development Index) України становить 0,734, що відносить Україну до категорії націй з високим рівнем людського розвитку. У світовому рейтингу Україна посідає 100 місце зі 193 країн і територій. Однак несприятливі наслідки зниження рівня людського розвитку сильно відчуваються в Україні, оскільки ІЛР впав до найнижчої позначки з 2004 року [19].

Методологія Індексу соціального прогресу (Social Progress Index) оцінює діапазон із 57 показників за трьома вимірами – базові людські потреби, основи добробуту та можливості, виходячи за рамки економічних показників [20].

З 2021–2022 рр. Україна займала 58 місце в загальному світовому рейтингу зі значенням індексу соціального прогресу відповідно 71,56 та 71,51. А у 2023 році зі значенням індексу 70,47 опустилась на 59 місце, серед 170 країн. Динаміка впродовж 2011–2023 рр. та проведений нами прогноз Індексу соціального прогресу в Україні наведено на рис. 2.

Середнє значення індексу за всіма країнами, що увійшли до дослідження в 2023 році склав 63,44 бали. У 2023 р. загалом спостерігається зниження рівня соціального прогресу і у світі, і в Україні. Результати прогнозування Індексу соціального розвитку України, відображені на рис. 1 вказують на достатньо високу ймовірність (84 %) можливого зростання рівня соціального прогресу України в діапазоні 72–74,5.

Європейська модель соціальної відповідальності, відома як «компанія стейкхолдерів», наголошує на збалансованій взаємодії з широким колом стейкхолдерів, від місцевих громад до організацій, що представляють різноманітні соціально значущі інтереси. Соціальні потреби розглядаються з урахуванням можливостей, які надає інноваційна модель економічного розвитку, де інновації поширюються за межі виробництва до таких сфер, як трудові відносини та взаємодія з навколишнім середовищем. Цей підхід стає ключовим елементом стратегії розвитку бізнесу, інтегруючи соціальну та екологічну відповідальність у загальні цілі зростання.



**Рис. 2. Динаміка і прогноз показника Індексу соціального прогресу**

Джерело: побудовано авторами на основі [20]

Війна, яка почалася в лютому 2022 року, суттєво вплинула на роль і розвиток соціальної відповідальності в українському бізнесі. Опитування Factum Group Ukraine показало, що близько 67 % українських компаній змінили свої бюджети, включивши соціальну відповідальність як окрему категорію у своє фінансове планування [21].

Концепція розробки інноваційної стратегії соціально відповідального бізнесу включає такі ключові елементи:

адаптивна організаційно-технологічна підтримка: забезпечує ефективні рішення для формування інноваційної стратегії СВБ шляхом встановлення цільових прогнозів щодо витрат, термінів, періодів та якості;

– функціональна підтримка: забезпечує необхідну основу для розробки інноваційної стратегії СВБ;

– організаційна та економічна підтримка: сприяє розподілу ресурсів та економічному плануванню в рамках інноваційної стратегії;

– математична та статистична підтримка: використовує кількісні методи для прийняття рішень та аналізу;

– адаптивна інформаційна підтримка: використовує сучасні інформаційні технології для вдосконалення процесів управління даними та прийняття рішень;

– програмні рішення: пропонує спеціалізовані інструменти та додатки, які підтримують реалізацію інноваційної стратегії та керування нею.

Міжнародні угоди та конвенції сформульовані з метою захисту людей і навколишнього середовища, контролю над наркотиками та шкідливими речовинами, а також сприяння міжнародному миру та контролю над зброєю та товарами (технологіями) подвійного призначення, зокрема застосування в Україні спрощення процедур спільного транзиту в рамках митного безвізу [22].

Незважаючи на триваючі військові дії та складні умови на західному кордоні України, імплементація процедури спільного транзиту (NCTS) в країні продемонструвала помітний прогрес. З моменту його запровадження з 1 жовтня 2022 р. значну частину транзитних декларацій за процедурою було оформлено протягом січня-березня 2024 р. 23,5 тис. із понад 65 тис. загалом. Зазначимо, що понад 19 тис. транзитних переміщень, ініційованих українськими митними органами, успішно завершено в країнах-учасниках Конвенції про процедуру спільного

транзиту. Одночасно майже 4500 переміщень, які почалися в інших країнах-учасницях, фактично завершилися всередині України [8].

Порівняно з відповідним періодом минулого року кількість успішно завершених переміщень, ініційованих в Україні, зросла в тринадцять разів, а кількість ініційованих в інших країнах-учасницях Конвенції – у дев'ять разів. Крім того, майже вдвічі зросла кількість підприємств, які отримали та використовують дозволи на спрощення транзиту відповідно до Конвенції, з 57 до 101. Цим підприємствам надано 121 дозвіл із 303 за час участі України в Конвенції. До них належать:

- 39 дозволів на «використання загальної гарантії», в тому числі збільшення контрольної суми (із 104 загалом);
- 27 дозволів на «статус авторизованого вантажовідправника» (із 74);
- 27 авторизацій для «статусу авторизованого вантажоодержувача» (із 69);
- 22 дозволи на «використання пломб спеціального типу» (із 44).

Що стосується гарантії для процедури спільного транзиту, то відбулося значне зростання кількості зареєстрованих індивідуальних гарантій, загалом майже 3000, на суму понад 95 млн євро. В системі NCTS зафіксовано близько 5,5 тис. активних індивідуальних гарантій (включно з використаними) на суму 274 млн євро, з моменту приєднання України до Конвенції про процедуру єдиного транзиту. Крім того, зареєстровано 21 гарантію на загальну суму 38 млн євро. З моменту впровадження системи NCTS було зареєстровано загалом 74 загальні гарантії, із них 50 діючих на загальну суму 167 млн євро.

**Висновки.** Поглиблено теоретичні аспекти на основі трансформування соціальної відповідальності та методики визначення Social Progress Imperative за трьома критичними вимірами: основні людські потреби, основи благополуччя і можливості та спрощених процедур експортного контролю товарів (технологій) подвійного спільного транзиту у країнах-учасницях Конвенції.

Встановлено, що Україна демонструє найгірші показники щодо особистої безпеки населення та інвестиційного середовища, насамперед через дестабілізацію, спричинену війною, та проблеми з доступом до інвестицій. З іншого боку, сферою найвищого рейтингу є соціальний капітал, який охоплює міцність особистих і соціальних стосунків, інституційну довіру, соціальні норми та участь громадськості в громадській діяльності.

Розкрито тенденції зміни у структурі витрат і доходів українських підприємств, підкреслено зростання витрат, пов'язаних із соціальною відповідальністю, завдяки громадянській активності як власників, так і працівників.

Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) в Україні зосереджена на кількох ключових напрямках: забезпечення дотримання прав людини та правових обов'язків; пріоритетність підтримки держави, Збройних Сил України та власних працівників; просування ділової та корпоративної етики; дотримання міжнародних стандартів поведінки; захист навколишнього середовища; дотримання прозорості та підзвітності, а також співпраця із зацікавленими сторонами.

Успішні компанії гармонійно вбудовують СВБ у бізнес стратегію компанії, яка передбачає якісне освоєння інвестицій для відбудови з урахуванням євроінтеграції.

Результати прогнозування вказують на достатньо високу ймовірність від 59 до 71 % можливого зростання рівня соціального прогресу України. Такий підхід дає змогу зацікавленим сторонам визначити конкретні сфери для вдосконалення та реалізувати ефективні стратегії для покращення соціальних та екологічних результатів, гарантій безпеки і миру.

Доведено, що за процедурою спільного транзиту оформлено третину від загальної кількості транзитних декларацій, відбулось подвоєння числа підприємств, які отримали та використовують авторизації та гарантії на застосування транзитних спрощень процедур відповідно до Конвенції, що зміцнює надійність для контрагентів та імпортерів, сприяє своєчасним поставкам і посиленню безпеки та здобуттю перемоги і справедливого миру в Україні.

**Список використаних джерел:**

1. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26.
2. Спасів Н. Я., Кулина Г. М., Лубкей Н. П. Соціальне партнерство як імператива соціально-економічного розвитку України. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 3. С. 8–18.
3. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*. 1991. Т. 34. № 34 (4). Р. 39–48.
4. Петрашко Л. П. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес практиці. URL: [http://iepjournal.com/journals/14-15/2011\\_6\\_Petrashko.pdf](http://iepjournal.com/journals/14-15/2011_6_Petrashko.pdf)
5. Як українські компанії впроваджують цілі сталого розвитку. URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf>
6. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна-2017», яка визначає базові показники для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). URL: <http://www.un.org.ua/ua/publikatsii-ta-zvity/un-in-ukraine-publications/42032017-natsionalna-dopovid-tsili-stalohorozvytku-ukrainaiaka-vyznachaie-bazovi-pokaznyky-dlia-dosiahnenniatsilei-stalohorozvytku-tssr>
7. Антохов А. А. Регіональна економіка та інтелектуалізація суспільства: інноваційні аспекти взаєморозвитку [Текст]: монографія. Львів: ПП «Видавництво «БОНА»», 2016. 420 с.
8. Міжнародні правила експорту та контроль: навігація в глобальній системі поза правилами СОТ. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/international\\_exp\\_regs\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/international_exp_regs_e.htm)
9. Dyllick T. and Hockerts K. (2002) 'Beyond the Business Case for Corporate Sustainability', *Business Strategy and the Environment* 11. P. 131.
10. Epstein M. J., Roy M.-J. Making the business case for sustainability. linking social and environmental actions to financial performance. *Journal of Corporate Citizenship* 9, 2003, p. 79–96
11. Epstein M. J., Roy M.-J. Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning* 34, 2001. P. 585–604.
12. McWilliams A., & Siegel D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21 (5), pp. 603–609.
13. Mackey Alison, Mackey Tyson B., Barney Jay B. Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies // Working paper. 2005.
14. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Брич В. Я., Сmacher І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2014. Т. 5. № 2. С. 36–39.
16. Борщевський В., Куропась І. Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. URL: [https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojenjnyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya#\\_ftn7](https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojenjnyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya#_ftn7)
17. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*. 2019. № 1 (686). С. 75–89.
18. Гондарева, І. В., Євтушенко, В. А., Михайленко, Д. Г. (2023). Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04>
19. Індекс людського розвитку. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24>
20. Індекс соціального прогресу. URL: <https://www.socialprogress.org/social-progress-index>
21. Україна у світових рейтингах-2023: що змінилось під час війни. URL: <https://weukraine.tv/top/ukrayina-u-svitovyh-rejtyngah-2023-shho-zminylos-pid-chas-vijny/>
22. Кицак Т. Г. Соціальна відповідальність як фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ін-т соц.-труд. відносин. Київ: КНЕУ, Т. 8. № 2. С. 27–34.

**References:**

1. Kolot, A. M. (2013). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: evoliutsiia ta rozvytok teoretychnykh pohliadiv [Corporate social responsibility: evolution and development of theoretical views]. *Ekonomichna teoriia*, (4), pp. 5–26.
2. Spasiv, N. Ya., Kulina, H. M., & Lubkei, N. P. (2021). Sotsialne partnerstvo yak imperatyva sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Social partnership as an imperative for socio-economic development of Ukraine]. *Visnyk ekonomiky*, (3), 8–18.
3. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), pp. 39–48.
4. Petrashko, L. P. (2011). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v ukrainiskii biznes praktytysi [Corporate social responsibility in Ukrainian business practice]. Available at: [http://iepjournal.com/journals/14-15/2011\\_6\\_Petrashko.pdf](http://iepjournal.com/journals/14-15/2011_6_Petrashko.pdf)
5. Yak ukrainski kompanii vprovadzhuut tsili staloho rozvytku [How Ukrainian companies implement the goals of sustainable development]. (2020). Available at: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf>
6. Natsionalna dopovid "Tsili staloho rozvytku: Ukraina-2017" [National report "Sustainable Development Goals: Ukraine-2017", which defines the basic indicators for achieving the Sustainable Development Goals (SDGs)]. (2017).

Available at: <http://www.un.org.ua/ua/publikatsii-ta-zvity/un-in-ukraine-publications/42032017-natsionalna-dopovid-tsili-staloho-rozvytku-ukrainaiaka-vyznachaie-bazovi-pokaznyky-dlia-dosiahnenniatsilei-staloho-rozvytku-tssr>

7. Antokhov, A. A. (2016). Rehionalna ekonomika ta intelektualizatsiia suspilstva: innovatsiini aspekty vzaiemorozvytku [Regional economy and intellectualization of society: innovative aspects of mutual development]. Lviv: PP "Vydavnytstvo "BONA"."

8. Mizhnarodni pravila eksportu ta kontroli: navihatsiia v hlobalnii systemi poza pravylymy SOT [International export rules and controls: navigating the global system outside the WTO rules]. Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/international\\_exp\\_regs\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/international_exp_regs_e.htm)

9. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, pp. 131–146.

10. Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2003). Making the business case for sustainability: Linking social and environmental actions to financial performance. *Journal of Corporate Citizenship*, 9, pp. 79–96.

11. Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34, pp. 585–604.

12. McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21 (5), pp. 603–609.

13. Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2005). Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. Working Paper.

14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

15. Brych, V. Ya., & Smachilo, I. I. (2014). Sotsialna vidpovidalnist vitchyznianskykh pidpriemstv [Social responsibility of domestic enterprises]. *Tekhnolohichniy audyt ta rezervy vyrobnytstva*, 5 (2), pp. 36–39.

16. Borshchevskiy, V., Kuropas, I., & Mykyta, O. (2023). Ekonomika viiny ta povoiennyi ekonomichniy rozvytok Ukrainy: problemy, priorityty, zavdannia [War economy and post-war economic development of Ukraine: problems, priorities, tasks]. Available at: [https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorityty-zavdannia#\\_ftn7](https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorityty-zavdannia#_ftn7)

17. Ivanov, S. V. (2019). Ekonomichne vidnovlennia i rozvytok krain pislia zbroinykh konfliktiv ta voien: nevtracheni mozhyvosti dlia Ukrainy [Economic recovery and development of countries after armed conflicts and wars: unmissable opportunities for Ukraine]. *Economy of Ukraine*, (1), pp. 75–89.

18. Gontareva, I. V., Yevtushenko, V. A., & Mykhailenko, D. G. (2023). Osoblyvosti rozvytku pidpriemnytstva v umovakh viiskovykh dii ta povoiannoho vidnovlennia Ukrainy [Peculiarities of the development of entrepreneurship in the conditions of military operations and post-war reconstruction of Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, (7). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04>

19. Indeks liudskoho rozvytku [Index of human development]. Available at: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24>

20. Indeks sotsialnoho prohresu [Social Progress Index]. Available at: <https://www.socialprogress.org/social-progress-index>

21. Ukraina u svitovykh reitnyhakh-2023: shcho zminylos pid chas viiny [Ukraine in the world rankings-2023]. Available at: <https://weukraine.tv/top/ukrayina-u-svitovykh-rejtyngah-2023-shho-zminylos-pid-chas-vijny/>

22. Kytchak, T. H. (2022). Sotsialna vidpovidalnist yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti biznes-orhanizatsii [Social responsibility as a factor in ensuring the competitiveness of a business organization]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 8 (2), pp. 27–34.

**Voloshchuk K. B., Professor**

*Higher Educational Institution "Podillia State University"*

*kbvol@ukr.net*

*ORCID: 0000-0003-0855-8781*

**Voloshchuk Y. O., Professor**

*Higher Educational Institution "Podillia State University"*

*yuliya\_kp@ukr.net*

*ORCID: 0000-0002-5629-9502*

## **TRANSFORMATION OF BUSINESS SOCIAL AND CONTROL OF INTERNATIONAL TRANSFER OF DUAL-USE GOODS (TECHNOLOGY)**

**Abstract.** The article presents the results of a study of the evolution of corporate social responsibility and procedures for export control of international transfers of dual-use goods (technologies) through the application of transit simplifications and guarantees in accordance with the current Convention. It was established that the main areas of corporate social responsibility (CSR) are defined as: compliance with current legislation; observance of human

rights; cooperation with interested parties; business and corporate ethics; environmental protection; compliance with international standards of conduct, as well as ensuring transparency and accountability. It is noted that the war led to the application in Ukraine of the procedure of export control of dual-use goods (technologies) and contributes to the expansion of the possibilities of joint transit (NCTS) within the framework of “customs visa-free”. In general, a third of the total number of transit declarations was issued under the joint transit procedure, and the number of enterprises that received and use authorizations and guarantees when applying transit simplification procedures in accordance with the current Convention doubled. It has been proven on the basis of authoritative ratings and the obtained results of our forecasting that despite the aggression, Ukraine is fighting, not only surviving, but living, building, is and will be. Ukraine’s place in world rankings changes during the war, but not everywhere for the worse. It was determined that the development of a new socially responsible business should be carried out according to European standards on the innovative component of their development and the need to take into account fundamental human needs, the foundations of well-being and the prospects of future social development, which enables interested parties to identify areas for improvement and take targeted actions to increase social well-being, increases reliability for counterparties and importers.

**Keywords:** social responsibility, business, goods, technology, dual use, authorization, guarantees, control, ratings, indices, innovation, strategy, progress.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-51-7>  
УДК 330.366:502.131.1:60

*Ніфатова О. М., д.е.н., професор*  
Сумський національний аграрний університет  
*helen.bykhova@gmail.com*  
ORCID: 0000-0001-9325-6176  
*Петричук С. І., к.е.н., доцент,*  
докторант кафедри маркетингу та логістики  
Сумський національний аграрний університет

## ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ БІОЕКОНОМІКИ В УПРАВЛІНСЬКУ ПРАКТИКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ

У статті досліджено актуальну проблематику інституційного забезпечення інтеграції принципів біоекономіки в управлінську практику вітчизняних підприємств з акцентом на організаційні аспекти цього процесу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю трансформації традиційних економічних моделей у відповідь на глобальні виклики, пов'язані з кліматичними змінами та виснаженням природних ресурсів. Мета роботи полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо формування ефективного інституційного забезпечення для імплементації принципів біоекономіки в управлінську практику вітчизняних підприємств. Методологічною базою дослідження слугує системний підхід, що дозволив розглянути проблему в комплексі взаємопов'язаних факторів. У роботі застосовано методи аналізу та синтезу для виявлення ключових бар'єрів та каталізаторів інтеграції біоекономічних принципів, а також метод мультифакторного аналізу для ідентифікації організаційних аспектів цього процесу. Результати дослідження демонструють наявність суттєвих інституційних прогалин у забезпеченні впровадження біоекономічних принципів на рівні підприємств України. Виявлено комплекс взаємопов'язаних факторів, що формують інституційне середовище для розвитку біоекономіки на мікрорівні, включаючи нормативно-правову базу, інституційну інфраструктуру, фінансові механізми, освітньо-наукове та інформаційно-комунікаційне забезпечення. Ідентифіковано ключові організаційні бар'єри, серед яких інерційність організаційних структур, дефіцит міждисциплінарних компетенцій та фінансові обмеження. Запропоновано комплекс організаційних заходів щодо оптимізації процесу інтеграції принципів біоекономіки, який охоплює стратегічну реконфігурацію, організаційний редизайн, компетентнісний розвиток, технологічну модернізацію та інноваційну екосистему. Практична цінність дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо формування ефективного інституційного забезпечення для впровадження біоекономічних принципів у діяльність вітчизняних підприємств. Запропоновані заходи можуть бути використані як керівництвом підприємств для оптимізації управлінської практики, так і органами державної влади для вдосконалення регуляторної політики у сфері біоекономіки. Результати дослідження створюють підґрунтя для подальших наукових розвідок у напрямку квантифікації ефектів від впровадження біоекономічних принципів та розробки метрик для оцінки «біоекономічної зрілості» організацій.

**Ключові слова:** біоекономіка, інституційне забезпечення, управлінська практика, організаційні аспекти, інтеграція принципів, вітчизняні підприємства, сталий розвиток, інноваційна екосистема, компетентнісний розвиток, циркулярна інтеграція.

**JEL code classification:** H76, Q01

**Постановка проблеми.** Сучасні виклики, пов'язані з кліматичними змінами, виснаженням природних ресурсів та зростаючим антропогенним навантаженням на екосистеми, зумовлюють необхідність трансформації традиційних економічних моделей. Біоекономіка, як концепція сталого розвитку, що базується на використанні відновлюваних біологічних ресурсів, набуває все більшого значення у світовому економічному дискурсі.

Попри зростаючу актуальність біоекономічних підходів, в Україні спостерігається дефіцит інституційних механізмів, які б стимулювали та підтримували впровадження принципів біоекономіки на рівні підприємств. Це створює інституційний вакуум, що перешкоджає ефективній імплементації інноваційних біоекономічних практик. Вітчизняні підприємства часто демонструють резистентність до змін, особливо коли йдеться про фундаментальну



трансформацію бізнес-моделей та управлінських підходів. Дослідження організаційних аспектів інтеграції принципів біоекономіки дозволить ідентифікувати ключові бар'єри та розробити ефективні механізми їх подолання.

В умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції, здатність вітчизняних підприємств адаптувати свої управлінські практики до вимог біоекономіки стає критичним фактором їх довгострокової конкурентоспроможності на світових ринках. Прагнення України до інтеграції в європейський економічний простір вимагає гармонізації національних підходів до управління з європейськими стандартами, де біоекономіка є одним з пріоритетних напрямків розвитку.

Актуальність дослідження інституційного забезпечення інтеграції принципів біоекономіки в управлінську практику вітчизняних підприємств зумовлена комплексом взаємопов'язаних факторів глобального, національного та організаційного рівнів. Ця тема знаходиться на перетині кількох ключових трендів сучасного економічного розвитку: переходу до сталих моделей виробництва, інституційної трансформації економіки та організаційних змін на рівні підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючий інтерес наукової спільноти до проблематики інституційного забезпечення впровадження принципів біоекономіки в управлінську практику вітчизняних підприємств. Фундаментальні аспекти розвитку біоекономіки в Україні та оцінки її потенціалу висвітлені в працях Байдали В. В. та Бутенка В. М. [1; 2].

Талавира М. П. здійснив комплексний аналіз взаємозв'язку між розвитком біоекономіки та управлінням природокористуванням [3; 4]. Дослідник акцентує увагу на необхідності трансформації управлінських підходів у контексті біоекономічної парадигми. Хвесик М. А. та Обиход Г. О. розглядають біоекономіку крізь призму глобальних екологічних викликів, підкреслюючи її роль у забезпеченні сталого розвитку [5]. Федина С. М., Ковальов Б. Л. та Ігнатченко В. М. здійснюють глибокий аналіз сутності біоекономіки, її стратегічних орієнтирів та перспектив розвитку в Україні [9]. Їхнє дослідження надає цінний інсайт щодо потенційних напрямків трансформації управлінської практики вітчизняних підприємств. Ткаленко С. І. розглядає біоекономіку як пріоритетний напрям сталого розвитку, підкреслюючи необхідність інтеграції біоекономічних принципів у стратегічне управління підприємствами [10].

Загалом, проведене дослідження наукових праць демонструє мультидисциплінарний характер проблематики інституційного забезпечення впровадження принципів біоекономіки в управлінську практику підприємств. Науковці розглядають це питання з різних ракурсів – від макроекономічних аспектів до галузевої специфіки та організаційного рівня. Водночас, спостерігається певний дефіцит емпіричних досліджень, які б квантифікували ефекти від впровадження біоекономічних принципів у управлінську практику вітчизняних підприємств, що окреслює перспективні напрямки для подальших наукових розвідок у цій царині.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо формування ефективного інституційного забезпечення для імплементації принципів біоекономіки в управлінську практику вітчизняних підприємств з акцентом на організаційні аспекти цього процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження сучасного стану інституційного забезпечення впровадження біоекономічних принципів у діяльність підприємств України виявляє комплекс взаємопов'язаних факторів, що формують інституційне середовище для розвитку біоекономіки на мікрорівні.

Аналіз нормативно-правової бази України свідчить про фрагментарність та недостатню системність у регулюванні питань, пов'язаних з біоекономікою. Як зазначають Байдала В. В. та Бутенко В. М., відсутність єдиної стратегії розвитку біоекономіки в Україні створює інституційний вакуум, що ускладнює впровадження біоекономічних принципів на рівні підприємств [1; 2].

Дослідження Талавири М. П. вказує на недостатній розвиток інституційної інфраструктури, зокрема, відсутність спеціалізованих установ та організацій, які б сприяли впровадженню біоекономічних інновацій на підприємствах [4, с. 175–176].

Згідно з дослідженням Хвесика М. А. та Обиход Г. О., існуючі фінансові інструменти не забезпечують достатніх стимулів для підприємств щодо інвестування у біоекономічні проекти, що створює суттєвий бар'єр для трансформації бізнес-моделей [5, с. 14–16].

Талавири М. П., Калетник Г. М. та Пришляк Н. В. відзначають невідповідність системи освіти та підготовки кадрів потребам біоекономіки, що ускладнює формування необхідних компетенцій на рівні підприємств [3; 6].

Дослідження Ткаленко С. І. наголошує на недостатньому рівні інформаційної підтримки та комунікації щодо можливостей та переваг біоекономіки, що призводить до низької обізнаності керівництва підприємств [10, с. 53–54].

Згідно з дослідженням Федина С. М. та ін. недостатня інтеграція України у міжнародні біоекономічні ініціативи обмежує доступ вітчизняних підприємств до передових практик та технологій (табл. 1) [9, с. 26–27].

Таблиця 1

**Комплекс факторів, що формують інституційне середовище  
для розвитку біоекономіки на мікрорівні**

Аспект інституційного забезпечення	Сучасний стан	Джерело
Нормативно-правова база	Фрагментарність законодавства, відсутність єдиної стратегії розвитку біоекономіки	Байдала В. В., Бутенко В. М. [1; 2]
Інституційна інфраструктура	Недостатній розвиток спеціалізованих установ та організацій для підтримки біоекономічних інновацій	Талавири М. П. [4]
Фінансові механізми	Обмеженість фінансових інструментів для стимулювання біоекономічних проектів	Хвесик М. А., Обиход Г. О. [5]
Освітньо-наукове забезпечення	Невідповідність системи підготовки кадрів потребам біоекономіки	Талавири М. П., Калетник Г. М. та Пришляк Н. В. [3; 6].
Інформаційно-комунікаційне забезпечення	Низький рівень інформаційної підтримки та обізнаності щодо біоекономіки	Ткаленко С. І. [10]
Міжнародне співробітництво	Недостатня інтеграція у міжнародні біоекономічні ініціативи	Федина С. М., Ковальов Б. Л., Ігнатченко В. М. [9]
Державна підтримка	Відсутність цільових програм підтримки біоекономічних ініціатив на рівні підприємств	Орехова Т. В. та ін. [12]
Інноваційна екосистема	Слабкий розвиток інноваційних кластерів та технопарків у сфері біоекономіки	Бутенко В. М. [8]

*Джерело: побудовано автором з використанням [1–12]*

Аналіз сучасного стану інституційного забезпечення впровадження біоекономічних принципів у діяльність підприємств України виявляє ряд суттєвих прогалин та недоліків. Відсутність комплексної стратегії розвитку біоекономіки, недостатня розвиненість інституційної інфраструктури, обмеженість фінансових стимулів та низький рівень інформаційної підтримки створюють значні бар'єри для трансформації управлінських практик вітчизняних підприємств у напрямку біоекономіки [9, с. 17].

Водночас, спостерігаються певні позитивні тенденції, зокрема, зростання уваги наукової спільноти до проблематики біоекономіки та поступове формування освітніх програм у цій сфері. Однак, для ефективної інтеграції принципів біоекономіки в управлінську практику підприємств необхідна системна трансформація інституційного середовища, що вимагає скоординованих зусиль на рівні держави, бізнесу та наукового сектору (табл. 2).

Інституційне забезпечення впровадження біоекономічних принципів в Україні характеризується наступними ключовими аспектами:

**Сучасний стан інституційного забезпечення впровадження біоекономічних принципів у діяльність підприємств України**

<b>Інституція</b>	<b>Функції та завдання</b>	<b>Рівень впровадження біоекономічних принципів</b>	<b>Проблеми та виклики</b>
Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України	Розробка державної політики у сфері агропромислового комплексу, стимулювання сталого розвитку та впровадження інноваційних технологій	Середній. Розробка стратегій, підтримка проектів у сфері біоекономіки	Нестача фінансування, недостатня координація між відомствами
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»	Проведення досліджень у сфері агроекономіки, розробка наукових обґрунтувань для впровадження біоекономічних принципів	Середній. Участь у наукових дослідженнях та проектах	Низький рівень впровадження результатів досліджень у практику
Асоціація фермерів та приватних землевласників України	Підтримка фермерських господарств, інформаційне забезпечення, сприяння впровадженню нових технологій	Низький. Окремі ініціативи з впровадження біоекономіки	Недостатнє фінансування, низький рівень обізнаності фермерів
Науково-дослідна установа «Український науково-дослідний інститут екологічних проблем»	Дослідження та впровадження екологічних технологій, сприяння збереженню ресурсів	Середній. Розробка та впровадження екологічних проектів	Недостатня координація з іншими інституціями, брак інвестицій
Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України	Сприяння впровадженню енергоефективних технологій, підтримка проектів з використанням відновлюваних джерел енергії	Середній. Підтримка біоенергетичних проектів	Бюрократичні перешкоди, обмежений доступ до фінансування

*Джерело: побудовано автором з використанням [13–15]*

Інституційне забезпечення впровадження біоекономічних принципів в Україні характеризується наступними ключовими аспектами:

– нормативно-правова база – сучасне законодавство України лише частково охоплює питання біоекономіки. Відсутній комплексний закон про біоекономіку, хоча окремі аспекти регулюються законами про охорону навколишнього середовища, відновлювану енергетику та сільське господарство. Це створює певну фрагментарність у регулюванні біоекономічної діяльності;

– державні стратегії та програми – Україна має ряд стратегій розвитку, які опосередковано стосуються біоекономіки (наприклад, Стратегія сталого розвитку України до 2030 року), але відсутня цілісна національна стратегія розвитку біоекономіки. Це ускладнює координацію зусиль різних секторів та відомств;

– інституційна структура – відповідальність за різні аспекти біоекономіки розподілена між кількома міністерствами та відомствами (Міністерство захисту довкілля та природних

ресурсів, Міністерство аграрної політики та продовольства, Міністерство економіки), що часто призводить до неузгодженості дій та політик;

– фінансові механізми – існують окремі програми фінансової підтримки проектів у сфері «зеленої» економіки та енергоефективності, але специфічні механізми фінансування біо-економічних ініціатив розвинені недостатньо. Доступ до фінансування залишається одним з ключових бар'єрів для підприємств;

– науково-дослідна інфраструктура – в Україні функціонують науково-дослідні установи та університети, які займаються біотехнологіями та суміжними галузями, але їх інтеграція з бізнесом та промисловістю залишається недостатньою. Механізми трансферу технологій потребують удосконалення;

– інноваційна екосистема – розвиток інноваційних кластерів та технопарків у сфері біоекономіки знаходиться на початковому етапі. Відсутні ефективні механізми стимулювання співпраці між наукою, бізнесом та державою у біоекономічних проектах;

– стандартизація та сертифікація – система стандартів та сертифікації у сфері біопродукції та біотехнологій знаходиться в процесі гармонізації з європейськими нормами, але цей процес ще не завершений, що створює певні бар'єри для експорту;

– освіта та підготовка кадрів – спостерігається поступове впровадження освітніх програм з біоекономіки та суміжних дисциплін у вищих навчальних закладах, але існує потреба в більш системному підході до формування відповідних компетенцій;

– інформаційне забезпечення – рівень обізнаності про принципи та можливості біоекономіки серед бізнесу та суспільства залишається низьким. Відсутні ефективні платформи для обміну інформацією та кращими практиками у сфері біоекономіки;

– міжнародне співробітництво – Україна бере участь у міжнародних проектах та програмах з розвитку біоекономіки, особливо в рамках співпраці з ЄС, але потенціал такого співробітництва використовується не повною мірою [8; 9; 10; 16].

Загалом, сучасний стан інституційного забезпечення впровадження біоекономічних принципів у діяльність підприємств України характеризується наявністю певної бази для розвитку, але водночас відсутністю системного підходу та цілісної стратегії. Існуючі інституції та механізми потребують удосконалення та кращої координації для створення сприятливого середовища для розвитку біоекономіки в Україні. Ключовими викликами залишаються фрагментарність нормативно-правової бази, недостатня фінансова підтримка, слабка інтеграція науки і бізнесу та низька обізнаність про можливості біоекономіки серед підприємців та суспільства в цілому.

Для покращення ситуації необхідно посилити координацію між інституціями, збільшити фінансування проектів у сфері біоекономіки, а також проводити активні інформаційні кампанії для підвищення обізнаності фермерів та підприємців [11, с. 57–58].

Для ідентифікації ключових організаційних бар'єрів та каталізаторів інтеграції принципів біоекономіки в управлінську практику вітчизняних суб'єктів господарювання доцільно застосувати мультифакторний аналіз, враховуючи інституційні, технологічні та соціо-економічні аспекти (табл. 3).

Бар'єри інтеграції принципів біоекономіки характеризуються багатомірністю та взаємопов'язаністю. Вони охоплюють широкий спектр перешкод, від структурних до когнітивних. Ключовими є інерційність організаційних структур, що ускладнює адаптацію до нових біоекономічних моделей, та дефіцит міждисциплінарних компетенцій, який гальмує впровадження інноваційних підходів. Фінансові обмеження створюють значні труднощі, особливо для малого та середнього бізнесу, обмежуючи інвестиції в біоекономічні проекти. Регуляторна невизначеність додає ризиків та знижує привабливість біоекономічних ініціатив. Технологічна відсталість багатьох підприємств ускладнює перехід до сучасних біотехнологічних процесів. Низька обізнаність про принципи біоекономіки серед керівництва та персоналу, а також опір змінам з боку працівників, створюють додаткові перешкоди. Складність оцінки ефективності біоекономічних проектів ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

**Ключові організаційні бар'єри та каталізатори інтеграції принципів біоекономіки  
в управлінську практику вітчизняних суб'єктів господарювання**

<b>Бар'єри</b>	<b>Опис бар'єрів</b>	<b>Каталізатори</b>	<b>Опис каталізаторів</b>
Інерційність організаційних структур	Традиційні ієрархічні моделі управління демонструють низьку адаптивність до біоекономічних інновацій	Стратегічний форсайт	Впровадження довгострокового планування з урахуванням біоекономічних трендів
Дефіцит міждисциплінарних компетенцій	Відсутність синергії між біотехнологічними та управлінськими навичками	Створення інноваційних екосистем	Формування міжгалузевих кластерів та платформ співпраці
Фінансові обмеження	Високі транзакційні витрати на імплементацію біоекономічних практик	Інтеграція циркулярних бізнес-моделей	Перехід до замкнутих виробничих циклів для оптимізації ресурсів
Регуляторна невизначеність	Відсутність чітких нормативно-правових рамок щодо біоекономічної діяльності	Розвиток біоекономічних компетенцій	Впровадження спеціалізованих освітніх програм та тренінгів
Технологічна відсталість	Застаріла технологічна база, що не відповідає вимогам біоекономіки	Державна підтримка та стимули	Розробка та реалізація державних програм підтримки біоекономічних ініціатив
Низька обізнаність про принципи біоекономіки	Недостатнє розуміння переваг та можливостей біоекономіки серед керівництва та персоналу	Міжнародне співробітництво та обмін досвідом	Участь у міжнародних проектах та програмах з біоекономіки
Опір змінам з боку персоналу	Небажання працівників змінювати усталені практики та освоювати нові підходи	Впровадження систем екологічного менеджменту	Інтеграція екологічних стандартів та практик у систему управління
Складність оцінки ефективності біоекономічних проектів	Відсутність універсальних методик для оцінки економічної та екологічної ефективності біоекономічних ініціатив	Розвиток ринків біопродукції	Стимулювання попиту на біопродукцію та створення нових ринкових ніш

*Джерело: побудовано автором з використанням [3; 8]*

Каталізатори інтеграції принципів біоекономіки представляють собою комплекс факторів, спрямованих на стимулювання та підтримку біоекономічних трансформацій. Ключову роль відіграє стратегічний форсайт, який дозволяє підприємствам прогнозувати та адаптуватися до майбутніх біоекономічних трендів. Створення інноваційних екосистем сприяє обміну знаннями та ресурсами між різними учасниками біоекономічного сектору. Інтеграція циркулярних бізнес-моделей оптимізує використання ресурсів та підвищує ефективність виробництва. Розвиток біоекономічних компетенцій через освітні програми та тренінги формує необхідну кадрову базу. Державна підтримка та стимули створюють сприятливе середовище для розвитку біоекономічних ініціатив. Міжнародне співробітництво та обмін досвідом прискорюють впровадження передових практик. Впровадження систем екологічного менеджменту сприяє системній інтеграції біоекономічних принципів в управлінську практику. Розвиток ринків біопродукції стимулює попит та створює нові економічні можливості.

Загалом, бар'єри та каталізатори формують складну екосистему факторів, що впливають на інтеграцію принципів біоекономіки. Ефективне подолання бар'єрів та активізація каталізаторів вимагають системного підходу, який враховує специфіку кожного підприємства та галузі. Успішна інтеграція принципів біоекономіки залежить від здатності вітчизняних

суб'єктів господарювання балансувати між подоланням існуючих перешкод та використанням наявних можливостей, що створюються каталізаторами.

Розробка комплексу організаційних заходів щодо оптимізації процесу інтеграції принципів біоекономіки в управлінську практику підприємств є критично необхідною для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу в умовах глобальних екологічних, економічних та соціальних викликів 21 століття [11, с. 55–56].

Ця актуальність підкреслюється необхідністю системного підходу до біоекономічної трансформації, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від стратегічного планування до операційних процесів та корпоративної культури.

Комплекс організаційних заходів щодо оптимізації процесу інтеграції принципів біоекономіки в управлінську практику підприємств можна структурувати наступним чином (табл. 4).

Таблиця 4

**Організаційні заходи щодо інтеграції принципів біоекономіки  
в управлінську практику підприємств**

Стратегічна реконфігурація	– Імплементация біоекономічного форсайту – Розробка «дорожньої карти» біоекономічної трансформації
Організаційний редизайн	– Створення крос-функціональних біоекономічних команд – Впровадження матричної структури управління біопроектами
Компетентнісний розвиток	– Програми навчання з біоекономіки – Система менторства та коучингу – Розробка моделі біоекономічних компетенцій
Технологічна модернізація	– Аудит технологічних процесів – Впровадження біотехнологічних інновацій – Створення системи Біо-PLM
Інноваційна екосистема	– Внутрішній біоекономічний інкубатор – Партнерства з науковими установами та стартапами – Система відкритих інновацій
Фінансова оптимізація	– Облік природного капіталу – Внутрішнє ціноутворення на викиди CO <sub>2</sub> – Створення біоекономічного інвестиційного фонду
Управління змінами	– Комунікаційна стратегія біотрансформації
Циркулярна інтеграція	– Циркулярні ланцюги постачання – Система управління та валоризації біовідходів – Створення замкнутих біовиробничих циклів
Цифрова трансформація	– IoT для моніторингу біопараметрів – AI та ML для оптимізації біопроцесів – Цифрові двійники біоекономічних систем
Стандартизація та сертифікація	– Впровадження міжнародних біостандартів – Отримання галузевих біосертифікатів – Розробка внутрішніх біоекономічних стандартів

*Джерело: побудовано автором з використанням [5; 8–10]*

Запропонований комплекс організаційних заходів представляє собою холістичний підхід до інтеграції принципів біоекономіки в управлінську практику підприємств. Він базується на концепції «біоекономічної зрілості» організації та теорії динамічних здібностей, адаптованих до контексту біоекономіки.

Ключовим аспектом є синергетична взаємодія між різними компонентами, що забезпечує системну трансформацію організації. Стратегічна реконфігурація створює фундамент для довгострокових змін, тоді як організаційний редизайн забезпечує структурну підтримку біоекономічних ініціатив. Компетентнісний розвиток та управління змінами фокусуються на людському капіталі як ключовому факторі успіху біотрансформації. Технологічна модернізація та цифрова трансформація забезпечують технічну базу для впровадження біоекономічних принципів, а інноваційна екосистема стимулює генерацію нових ідей та рішень. Фінансова

оптимізація та циркулярна інтеграція створюють економічні стимули та операційну ефективність біоекономічних процесів. Стандартизація та сертифікація забезпечують легітимність та визнання біоекономічних практик організації на ринку та серед стейкхолдерів.

**Висновки.** Інтеграція принципів біоекономіки в управлінську практику підприємств вимагає комплексного та системного підходу, що охоплює всі аспекти організаційної діяльності. Успішна біоекономічна трансформація базується на синергії між стратегічними, структурними, технологічними та культурними змінами в організації. Ключовими факторами успіху є розвиток біоекономічних компетенцій, створення інноваційної екосистеми та ефективне управління змінами. Цифровізація та циркулярна інтеграція виступають потужними каталізаторами біоекономічних трансформацій, забезпечуючи підвищення ресурсоефективності та екологічної стійкості. Стандартизація та сертифікація біоекономічних практик створюють додаткову цінність та конкурентні переваги для підприємств на ринку. Реалізація запропонованого комплексу заходів вимагає довгострокового планування, гнучкої адаптації до змін та постійного моніторингу ефективності впроваджених ініціатив.

Подальші дослідження мають фокусуватися на розробці метрик для оцінки «біоекономічної зрілості» організацій та вивченні специфіки біоекономічних трансформацій у різних галузях економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Байдала В. В., Бутенко В. М. Методичні підходи до оцінки потенціалу біоекономіки в Україні. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 29–34.
2. Байдала В. В. Біоекономіка в Україні: сучасний стан та перспективи. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1 (3). С. 22–28.
3. Талавиря М. П. Розвиток біоекономіки та управління природокористуванням. Ніжин: ПП Лисенко М. М., 2012. 353 с.
4. Талавиря М. П. та ін. Вплив біоекономіки на розвиток сільського господарства. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. 2014. Т. 16. № 1 (2). С. 168–177.
5. Хвесик М. А., Обиход Г. О. Новітній вимір екологічних викликів та загроз сталому розвитку в епоху глобалізації. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2018. С. 5–18. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286448793.pdf> (дата звернення: 04.07.2024).
6. Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. Розвиток галузі біопалив як детермінанта сталого розвитку України. *Економіка АПК*. 2021. № 2. С. 71–81.
7. Герасимчук Н. А. Концепція ресурсозбереження в системі біоекономіки. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2013. Вип. 181 (2). С. 72–77. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2739/1/20161028\\_502.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2739/1/20161028_502.pdf) (дата звернення: 04.07.2024).
8. Бутенко В. М. Стратегічні пріоритети та інституційне забезпечення розвитку біоекономіки в Україні: монографія. Київ: Наукова Столиця, 2018. 520 с.
9. Федина С. М., Ковальов Б. Л., Ігнатченко В. М. Біоекономіка: сутність поняття, стратегії, стан та перспективи розвитку форм в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2019. № 3. С. 16–27. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2019.85.02> (дата звернення: 04.07.2024).
10. Ткаленко С. І. Біоекономіка як пріоритетний напрям сталого розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 49. С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-49-48-54> (дата звернення: 04.07.2024).
11. Мішенін Є. В., Жилінська О. І., Ярова І. Є., Маслій М. Ю. Економічний аналіз в системі управління біоекономікою та сталим розвитком підприємницьких структур. *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 55–66. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.05> (дата звернення: 06.07.2024).
12. Конкурентні стратегії національних виробників агропромислової продукції у сучасній парадигмі глобального економічного середовища: монографія / за заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця: ДонПУ імені Василя Стуса, 2019. 144 с.
13. Список опублікованих робіт співробітниками Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» у 2023 році. URL: [http://www.iae.org.ua/images/books/praci\\_nnc\\_iae\\_2023.pdf](http://www.iae.org.ua/images/books/praci_nnc_iae_2023.pdf) (дата звернення: 06.07.2024).
14. Український науково-дослідний інститут екологічних проблем. Напрями наукових досліджень. URL: <http://www.niier.kharkov.ua/> (дата звернення: 04.07.2024).
15. Інституту відновлюваної енергетики НАН України. Звіт про діяльність. Київ, 2023. 145 с. URL: <https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/Звіт-про-діяльність-IBE-НАН-України-у-2023-році.pdf> (дата звернення: 06.07.2024).
16. Danko, Yu. I., & Krasnorutskyu, O. O. (2022). Trends in the development of Ukrainian grain exports in the context of observance of state food security. *Ekonotika APK*, 29 (2), 34–39.

## References:

1. Baidala V. V., Butenko V. M. (2015). Metodichni pidkhody do otsinky potentsialu bioekonomiky v Ukraini [Methodological approaches to assessing the potential of the bioeconomy in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 29–34.
2. Baidala V. V. (2013). Bioekonomika v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy [Bioeconomy in Ukraine: current state and prospects]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 1 (3), pp. 22–28.
3. Talavyrya M. P. (2012). Rozvytok bioekonomiky ta upravlinnia pryrodokorystuvanniam [Development of bioeconomy and environmental management]. Nizhyn: PP Lysenko M. M., 353 p.
4. Talavyrya M. P., et al. (2014). Vplyv bioekonomiky na rozvytok silskoho hospodarstva [The impact of bioeconomy on agricultural development]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterinarnoi medytsyny ta biotekhnolohii im. Hzhyskoho*, vol. 16 (1(2)), pp. 168–177.
5. Khvesyk M. A., Obikhod H. O. (2018). Novitnii vymir ekolohichnykh vyklykiv ta zahroz stalomu rozvytku v epokhu hlobalizatsii [The new dimension of environmental challenges and threats to sustainable development in the era of globalization]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok*, pp. 5–18. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286448793.pdf>. (accessed: 04.07.2024).
6. Kaletnik H. M., Pryshliak N. V. (2021). Rozvytok haluzi biopalyv yak determinant stalogo rozvytku Ukrainy [Development of the biofuel sector as a determinant of sustainable development in Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 2, pp. 71–81.
7. Herasymchuk N. A. (2013). Kontseptsiiia resursozberezhennia v systemi bioekonomiky [The concept of resource saving in the bioeconomy system]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriiia Ekonomika, aharnyi menedzhment, biznes*, vol. 181 (2), pp. 72–77. Available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2739/1/20161028\\_502.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2739/1/20161028_502.pdf). (accessed: 04.07.2024).
8. Butenko V. M. (2018). Stratehichni priorityety ta instyutysiine zabezpechennia rozvytku bioekonomiky v Ukraini [Strategic priorities and institutional support for the development of bioeconomy in Ukraine]. Kyiv: Naukova Stolytisia.
9. Fedyina S. M., Kovalyov B. L., Ihnatchenko V. M. (2019). Bioekonomika: sutnist poniattia, stratehii, stan ta perspektyvy rozvytku form v Ukraini [Bioeconomy: the essence of the concept, strategies, state, and prospects for the development of forms in Ukraine]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 3, pp. 16–27. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2019.85.02>.
10. Tkalenko, S. I. (2018). Bioekonomika yak priorityetnyi napriam stalogo rozvytku [Bioeconomy as a priority direction of sustainable development]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 49, pp. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-49-48-54>.
11. Mishenin, Ye. V., Zhilinska, O. I., Yarova, I. Ye., & Maslii, M. Yu. (2021). Ekonomichniy analiz v systemi upravlinnia bioekonomikoiiu ta stalym rozvytkom pidpriemnytskykh struktur [Economic analysis in the system of bioeconomy management and sustainable development of entrepreneurial structures]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 3, pp. 55–66. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.05>.
12. Konkurentni stratehii natsionalnykh vyrobnykiv ahropromyslovoi produktsii u suchasniy paradyhmi hlobalnoho ekonomichnoho seredovyscha: monohrafiia [Competitive strategies of national producers of agro-industrial products in the modern paradigm of the global economic environment] (2019). Vinnytsia: DonNU imeni Vasylya Stusa.
13. Spysok opublikovanykh robiv spivrobotnykamy Natsionalnoho naukovoho tsentru "Instytut ahrarynoy ekonomiky" u 2023 rotsi [List of published works by the employees of the National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics" in 2023]. Available at: [http://www.iae.org.ua/images/books/praci\\_nnc\\_iae\\_2023.pdf](http://www.iae.org.ua/images/books/praci_nnc_iae_2023.pdf). (accessed: 06.07.2024).
14. Ukrainskyi naukovo-doslidnyi instytut ekolohichnykh problem. Napriamy naukovykh doslidzhen [Ukrainian Research Institute of Environmental Problems. Directions of scientific research]. Available at: <http://www.niiep.kharkov.ua/> (accessed: 04.07.2024).
15. Instytut vidnovliuvanoi enerhetyky NAN Ukrainy. Zvit pro diialnist [Institute of Renewable Energy of the NAS of Ukraine. Activity report]. Kyiv, 2023. 145 s. Available at: <https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/Звіт-продіяльність-ІВЕ-НАН-України-у-2023-році.pdf>. (accessed: 06.07.2024).
16. Danko Yu. I., Krasnorutskyy O. O. (2022). Trends in the development of Ukrainian grain exports in the context of observance of state food security. *Ekonomika APK*, vol. 29 (2), pp. 34–39.



*Nifatova O. M., Doctor of Economics, Professor  
Sumy National Agrarian University  
helen.bykhova@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-9325-6176*

*Petrychuk S. I., PhD in Economics, Associate Professor,  
Doctoral Student of the Department of Marketing and Logistics  
Sumy National Agrarian University*

## **INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE INTEGRATION OF BIOECONOMY PRINCIPLES INTO THE MANAGEMENT PRACTICE OF DOMESTIC ENTERPRISES: ORGANIZATIONAL ASPECTS**

**Abstract.** *The article explores the pressing issue of institutional support for integrating bioeconomy principles into the management practices of domestic enterprises, with a focus on the organizational aspects of this process. The relevance of the study is driven by the need to transform traditional economic models in response to global challenges related to climate change and the depletion of natural resources. The aim of the work is to provide a theoretical and methodological justification and develop recommendations for creating effective institutional support for the implementation of bioeconomy principles in the management practices of domestic enterprises. The methodological basis of the research is a systematic approach, which allowed for the consideration of the problem in a complex of interrelated factors. The study employs methods of analysis and synthesis to identify key barriers and catalysts for integrating bioeconomy principles, as well as a multifactorial analysis method to identify the organizational aspects of this process. The research results demonstrate significant institutional gaps in ensuring the implementation of bioeconomy principles at the enterprise level in Ukraine. A complex of interrelated factors shaping the institutional environment for bioeconomy development at the micro-level was identified, including the regulatory framework, institutional infrastructure, financial mechanisms, educational-scientific, and information-communication support. Key organizational barriers were identified, including the inertia of organizational structures, the lack of interdisciplinary competencies, and financial constraints. A set of organizational measures to optimize the process of integrating bioeconomy principles was proposed, encompassing strategic reconfiguration, organizational redesign, competency development, technological modernization, and an innovative ecosystem. The practical value of the research lies in the development of specific recommendations for creating effective institutional support for the implementation of bioeconomy principles in the activities of domestic enterprises. The proposed measures can be used by enterprise management to optimize management practices, as well as by public authorities to improve regulatory policies in the field of bioeconomy. The research results provide a basis for further scientific explorations in the direction of quantifying the effects of bioeconomy principles implementation and developing metrics for assessing the “bioeconomic maturity” of organizations.*

**Keywords:** *bioeconomy, institutional support, management practices, organizational aspects, principles integration, domestic enterprises, sustainable development, innovation ecosystem, competency development, circular integration.*

## **Вимоги до статей, що друкуються у «Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)»**

Збірник призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, фінансів і кредиту, обліку і аудиту, менеджменту та маркетингу мікро-, мезо- та макрорівня національної та міжнародної економіки. Збірник надає можливість вченим та здобувачам наукових ступенів провести публічну апробацію, а науковій спільноті – ознайомитися з останніми результатами досліджень теоретичних і прикладних проблем національної та міжнародної економіки.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) включений до Переліку наукових фахових видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ МОН № 1328 від 21.12.2015 р.). Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) Збірнику присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886.

Збірник виходить до 4 рази на рік. Останні дати подання статей:

№ 1 – до 1 березня; № 2 – до 1 травня; № 3 – до 1 жовтня; № 4 – до 1 грудня.

**Для участі у формуванні збірника наукових праць необхідно подати:**

**1. Електронний варіант статті**, оформлений відповідно до наведених нижче вимог, виконаний у редакторі MS Word.

**2. Рецензію доктора наук** (за тематикою статті) – для авторів без вченого ступеня. Відсканований документ повинен містити підпис рецензента, засвідчений печаткою установи, в якій він працює.

**3. Файл із відомостями про автора** (прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи, поштова адреса для пересилання авторського примірника, контактні телефони, адреса електронної скриньки) та інформацією про кількість примірників і необхідність поштової пересилки.

**4. Електронні копії анотації англійською мовою** у форматах *jpeg* (сканована копія) та *doc* (у редакторі MS Word), завірену професійним перекладачем або викладачем англійської мови зі знанням економічної термінології.

**5. Електронну копію платіжних документів** (оплата здійснюється після прийняття позитивного рішення щодо друку статті).

Пакет перерахованих вище матеріалів надсилається на електронну скриньку [aval@helvetica.ua](mailto:aval@helvetica.ua)

**Структура статті:**

1. **Індекс УДК.**
2. **Прізвище та ініціали автора.**
3. **Відомості про автора** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.
4. **Назва статті** (до десяти слів).
5. **Анотація мовою статті** (від 300 до 500 знаків).
6. **Ключові слова** мовою статті (не менше шести слів або словосполучень).
7. **Код JEL Classification.**
8. **Прізвище та ініціали автора (англійською).**
9. **Відомості про автора (англійською)** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.

10. **Назва статті (англійською).**
11. **Розширена анотація англійською мовою** (від 1600 до 1800 знаків) містить наступні розділи: постановка завдання, результати дослідження, висновки
12. **Ключові слова (англійською).**
13. **Текст** у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів:
  - 13.1 **Постановка проблеми** (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями);
  - 13.2 **Аналіз останніх досліджень і публікацій** (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття);
  - 13.3 **Формулювання цілей статті** (постановка завдання);
  - 13.4 **Виклад основного матеріалу** (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів);
  - 13.5 **Висновки** (висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку).
14. **Список використаних джерел** (мовою оригіналу). Бібліографічний опис літературних джерел оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання»
15. **Список використаних джерел в романській абетці (транслітерація) – References, оформлений відповідно до вимог APA (<http://www.apastyle.org>).**
16. Вказати назву рубрики, в якій має бути надрукована стаття – відповідає назві однієї з наукових спеціальностей галузі знань "Соціальні та поведінкові науки", "Управління та адміністрування":
  - 051 – Економіка;
  - 71 – Облік і оподаткування;
  - 72 – Фінанси, банківська справа та страхування;
  - 073 – Менеджмент;
  - 75 – Маркетинг;
  - 76 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

#### **Технічні вимоги до оформлення статті:**

- Приймаються статті, написані однією із трьох мов: українською, російською, англійською.
  - Назва файлу зі статтею – прізвище автора.
  - Формат сторінки – А4.
  - Поля з усіх боків – 2 см.
  - Всі сторінки мають бути у книжковій орієнтації.
  - Обсяг статті – не менше 10 друкованих сторінок.
  - Окремі елементи статті:
    - Індекс УДК - Times New Roman, 12, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
    - Прізвище та відомості про автора (авторів) – Times New Roman, 12, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,0;
    - Порожній рядок;
    - Назва статті – Times New Roman, 16, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
    - Порожній рядок;
    - Анотація та ключові слова – Times New Roman, 10, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 1,25 см;
    - Порожній рядок;
    - Код JEL Classification – Times New Roman, 12, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;

- Прізвище та відомості про автора (англійською) – Times New Roman, 12, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,0;
- Порожній рядок;
- Назва статті (англійською) – Times New Roman, 16, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
- Порожній рядок;
- Анотація та ключові слова (англійською) – Times New Roman, 10, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 1,25 см;
- Порожній рядок;
- Текст статті - Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, назви підпунктів виділяються напівжирним шрифтом;
- Порожній рядок;
- Список використаних джерел – Times New Roman, 10, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0,5 см, слова «Список використаних джерел» виділяються напівжирним шрифтом;
- Порожній рядок;
- Список використаних джерел (англійською) – References – Times New Roman, 10, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0,5 см;

- Оформлення таблиць:

*Таблиця 1*

**Назва таблиці**


- Оформлення ілюстрацій:



Рис. 1. Назва рисунку

- Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Word і нумеруються з правого боку:

Формула (1)

- Абзаци позначати тільки клавішею "Enter", не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша "Tab").
- Посилання на літературу в тексті необхідно давати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
  - Всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела.
  - Всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела.
  - Кількість джерел у списку літератури повинна складати не менше 10 (з них не менше 4 іноземних).

- Посилання на підручники та науково-популярну літературу не допускаються.
- Назви праць у списку літератури розташовуються в порядку цитування.
- Скорочення слів і словосполучень, окрім загальноприйнятих, не допускається.

**Редакція може відхилити статтю, якщо:**

- відсутній повний пакет супровідних документів;
- оформлення статті не відповідає зазначеним вище вимогам;
- тематика статті не відповідає профілю видання;
- назва статті не відповідає змісту;
- стаття написана на низькому науковому рівні;
- матеріали повністю або частково публікувались раніше в інших виданнях або подані до розгляду редакціям інших журналів;
- стаття повністю або частково чужа (автор вчинив плагіат);
- порушена в статті проблема втратила актуальність.

Автори несуть відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.

Усі матеріали, що надсилаються для публікації, проходять рецензування. Рішення про публікацію статті приймає редколегія.

Рукописи, які відхилила редакційна колегія, авторам не повертаються.

Редакція залишає за собою право скорочувати, правити текст і змінювати назву статті.

**Сподіваємося на плідну співпрацю!**

Редакційна колегія Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)

# ДЛЯ НОТАТОК