



**СУЧАСНІ ТРЕНДИ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА  
ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ  
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**



М О Н О Г Р А Ф І Я



**НУВГП**



***1960–2025***

Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного господарства та  
природокористування

**Сучасні тренди підприємництва та  
торгівлі в контексті глобальних  
викликів**

*Монографія*

*Видання присвячене пам'яті завідувачки кафедри  
економіки підприємства і міжнародного бізнесу НУВГП,  
кандидата економічних наук, професора Кушнір Н. Б.*

За редакцією  
д.е.н., проф. Гарнаги О. М.

Рівне - 2026

УДК 334.722

С94

Авторський колектив: Т. Л. Адамчук (розділ 2.4), Ю. В. Вашай (розділ 3.3), А. М. Венцурик (розділи 1.3, 3.5), О. В. Габрилевич (розділ 3.4), О. М. Гарнага (розділ 2.1), А. Й. Жемба (розділ 3.1), В. М. Костриченко (розділ 1.1), Ю. В. Красовська (розділ 2.3), Т. В. Кузнецова (розділ 2.4), О. Ю. Лесняк (розділ 1.2), Д. В. Нікитенко (розділ 3.4), О. М. Подлевська (розділ 1.4), А. А. Подлевський (розділ 1.4), В. О. Солодкий (розділ 3.6), Є. В. Срібна (розділ 3.2), О. А. Стахів (розділ 2.5), Д. С. Царук (розділ 2.2), Т. І. Якимчук (розділ 2.5)

**Рецензенти:**

**Мельник Л. В.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та економічної безпеки Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне;

**Павелко О. В.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне.

*Рекомендовано науково-технічною радою Національного університету водного господарства та природокористування.  
Протокол № 6/2026 від 4 червня 2026 р.*

**С94** Сучасні тренди підприємництва та торгівлі в контексті глобальних викликів : монографія / за ред. д.е.н., професора Гарнаги О. М. [Електронне видання]. – Рівне : НУВГП, 2026. – 294 с.

**ISBN 978-966-327-683-0**

У монографії представлено теоретико-методологічні підходи забезпечення ефективного розвитку суб'єктів підприємництва та торгівлі в сучасному соціально-економічному контексті. Видання рекомендовано управлінцям, науковцям, викладачам, аспірантам, студентам та широкому колу читачів.

**УДК 334.722**

**ISBN 978-966-327-683-0**

© Авторський колектив, 2026  
© Національний університет водного господарства та природокористування, 2026

## *IN MEMORIAM: КУШНІР НІНА БОРИСІВНА*

Ніна Борисівна народилась 25 вересня 1960 року, с. Шпанів Рівненського району Рівненської області.

Закінчила з відзнакою Рівненську середню школу № 12, вступила на інженерно-економічний факультет Українського інституту інженерів водного господарства, який закінчила з відзнакою в 1982 році за спеціальністю економіка і організація водного господарства, кваліфікація – інженер-економіст.

У 1982–1986 роках працювала у відділі цін Рівненської обласної державної адміністрації.

За період з 1986 по 2000 рік пройшла шлях від наукового співробітника науково-дослідного сектору, асистента до доцента кафедри економіки підприємства. Працювала заступником декана факультету економіки та менеджменту НУВГП.

У 1995 році в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана захистила дисертацію на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю «Економіка промисловості» на тему «Вдосконалення системи оплати праці на підприємствах будівельної індустрії». У 2011 році отримала вчене звання професора кафедри економіки підприємства.

З березня 2000 року по грудень 2025 року – завідувачка кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу НУВГП (після об'єднання у 2020 році трьох кафедр: економіки підприємства, міжнародних економічних відносин та економічної теорії).

За період роботи на кафедрі Кушнір Н.Б. працювала відповідальним виконавцем, керівником госпдоговірних тем, зокрема на замовлення Державного агентства водних ресурсів, Державної служби посередництва і примирення, окремих підприємств м. Києва та Рівного.

Кушнір Ніна Борисівна є автором понад 160 наукових та науково-методичних праць, трьох навчальних посібників з грифом МОН України.

Ніна Борисівна свою трудову діяльність на кафедрі поєднувала з роботою заступника директора Інституту післядипломної освіти в Національному університеті водного господарства та природокористування в період з 2001 року по 2015 рік, брала активну участь в атестації наукових кадрів в якості члена спеціалізованої вченої ради з захисту кандидатських дисертацій, а з 2017 року – в якості вченого секретаря спеціалізованої вченої ради із захисту докторських дисертацій Д47.104.03.

У 2005 році обрана членом-кореспондентом Української екологічної академії наук, у 2008 році – членом-кореспондентом Академії економічних наук України, а згодом у 2012 році – академіком Академії економічних наук України.

Кушнір Ніна Борисівна активно працювала в межах Малої академії наук України, була керівником наукових робіт учнів-переможців міського, обласного та всеукраїнського етапів конкурсу-захисту Малої академії наук України. Окрім того, консультувала учнів шкіл-призерів міського, обласного та республіканського рівнів Всеукраїнської олімпіади з економіки.

За плідну науково-педагогічну діяльність Кушнір Ніна Борисівна нагороджена Почесними грамотами, Грамотами та Подяками НУВГП, Почесною грамотою Рівненської обласної державної адміністрації (2007 р.), Почесною грамотою та пам'ятним знаком Рівненської обласної ради (2010 р.), Почесною грамотою Міністерства освіти і науки України (2005 р.), нагрудним знаком Міністерства освіти і науки України «Відмінник освіти України» (2002 р.), нагрудним знаком Міністерства освіти і науки України «За наукові та освітні досягнення» (2025 р.).

Пам'ять про прекрасну людину, науковця, менеджера, друга назавжди залишиться в наших серцях.

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b>	6
<b>Розділ 1. Розвиток підприємництва в Україні: загрози та реформи воєнного стану</b>	7
1.1. Забезпечення безперервності діяльності підприємства в кризових умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти.....	7
1.2. Ідентифікація та оцінювання загроз економічній безпеці бізнесу як чинник підтримання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.....	26
1.3. Адаптація бізнес-моделей малого та середнього підприємництва України до умов воєнного стану.....	35
1.4. Моделі циркулярної економіки та їх застосування для збалансованого розвитку України.....	61
<b>Розділ 2. Інноваційні аспекти розвитку підприємств торгівлі в умовах антикризового управління.....</b>	72
2.1. Інноваційність в розвитку підприємств сфери торгівлі.....	72
2.2. Інноваційні бізнес-моделі розвитку торговельних підприємств в умовах посткризової трансформації економіки.....	86
2.3. Особливості планування діяльності торговельного підприємства в умовах цифрової трансформації.....	99
2.4. Актуальні проблеми збутової політики в системі управління підприємством.....	117
2.5. Стратегічне управління товарним асортиментом: сутність та специфіка.....	127
<b>Розділ 3. Економічний розвиток суб'єктів господарювання в умовах глобалізації .....</b>	136
3.1. Глобальні екологічні виклики та стратегічні пріоритети забезпечення міжнародної екологічної безпеки.....	136
3.2. Безпекова архітектура міжнародних ланцюгів постачання в умовах цифрової трансформації та регіоналізації світової економіки.....	172
3.3. Макроекономічні дисбаланси як детермінанта економічної безпеки та розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобалізації.....	198
3.4. Вплив глобальних тенденцій розвитку нафтопереробної промисловості в умовах турбулентності.....	219
3.5. Євроінтеграційна реконфігурація підприємницьких моделей в Україні.....	235
3.6. Імплементация імперативів збалансованого розвитку в контексті подолання економічних викликів та забезпечення ефективності господарювання.....	257
<b>Список використаних джерел .....</b>	270

## ПЕРЕДМОВА

Глибоче розуміння світової економіки відкриває широку перспективу для завоювання позицій на глобалізованому ринку, підвищення конкурентоспроможності та активної участі у процесах світової інтеграції. Одним із фундаментальних рушіїв економічного розвитку, зміцнення демократичних основ суспільства та формування сильного середнього класу в Україні є розвиток підприємницької діяльності. Це вимагає комплексних реформ національної економіки, спрямованих на забезпечення стабільності, стійкого зростання та підвищення добробуту громадян.

Курс на інтеграцію з Європейським Союзом визначає ключові стратегічні напрями для України, що включають впровадження європейських стандартів і підходів до розвитку бізнесу. Підприємництво займає провідне місце серед найбільш перспективних напрямів економіки України. Воно не лише генерує додану вартість, але й створює нові робочі місця, що є надзвичайно важливим фактором для сталого економічного підйому країни особливо в контексті глобальних викликів. Успішний розвиток підприємництва та торгівлі можливий лише за умов наявності прозорої законодавчо-нормативної бази, зменшення бюрократичних бар'єрів і створення сприятливого бізнес-середовища. Впровадження політики, орієнтованої на підтримку підприємців, відкриття ринків і мінімізацію адміністративних перешкод, є запорукою стабільності цього сектору. Відтак, розвиток підприємництва та торгівлі постає важливим чинником у формуванні України як економічно успішної, стабільної європейської держави.

У колективній монографії “Сучасні тренди підприємництва та торгівлі в контексті глобальних викликів” представлено дослідження: особливостей забезпечення безперервності діяльності підприємства в кризових умовах війни; моделі циркулярної економіки та їх застосування для збалансованого розвитку України; інноваційних бізнес-моделей розвитку торговельних підприємств в умовах посткризової трансформації економіки; особливостей планування діяльності торговельного підприємства в умовах цифрової трансформації; розглянуто безпекову архітектуру міжнародних ланцюгів постачання; вплив глобальних тенденцій розвитку нафтопереробної промисловості в умовах турбулентності; євроінтеграційну реконфігурацію підприємницьких моделей в Україні тощо.

Колективна монографія суттєво розширює спектр науково-економічних досліджень, надаючи ґрунтовний матеріал, який стане цінним джерелом інформації для широкого кола фахівців. Зокрема, вона буде корисною для підприємців, здобувачів освіти, слухачів бізнес-шкіл та інших професіоналів, що активно працюють у сфері підприємництва та торгівлі. Видання акцентує увагу на соціально-економічних дослідженнях у контексті сучасних глобальних викликів, пропонуючи аналітичні підходи й практичні рекомендації для адаптації до швидкозмінних умов світової економіки.

## **РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ: ЗАГРОЗИ ТА РЕФОРМИ ВОЄННОГО СТАНУ**

### **1.1. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ ВІЙНИ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**

**Костриченко В. М.**, кандидат економічних наук, доцент

Ефективна діяльність суб'єктів господарювання в період війни є вкрай важливою для забезпечення успішного функціонування економіки України в цілому. В умовах повномасштабної війни ризики, пов'язані із веденням підприємницької діяльності, суттєво зростають. Функціонування підприємств здійснюється в умовах перманентних екзогенних та ендогенних впливів, обумовлених воєнними діями, надзвичайними ситуаціями техногенного та екологічного характеру, стихійними лихами, порушенням економічних зв'язків, ланцюгів постачання та збуту продукції тощо. Крім того, нестабільність на ринку праці створила проблеми щодо забезпечення підприємств кваліфікованим персоналом. Загалом, бізнес зазнає суттєвого впливу цілого комплексу дестабілізуючих факторів, що ускладнює забезпечення безперервності діяльності. З початком воєнного стану українські підприємства змушені приймати нестандартні, ургентні рішення, диференційовані в залежності від етапу війни. Унікальні практики вітчизняних підприємств довели, що забезпечення безперервності діяльності як системи стратегічних управлінських рішень, обов'язково повинне враховувати галузеві особливості підприємства та бути доповненим тактичними рішеннями. За таких умов актуалізується роль антикризових інструментів у забезпеченні безперервності діяльності підприємств.

Проблеми безперервності діяльності підприємства в своїх наукових роботах досліджували вітчизняні вчені, а саме, Зборовська Т.В., Мушинський Б.М., Стайкуца С.В., Сєдов К.С., Гусак А.С., Калужінська А.І., Романенко М.В., Портянко Т.М., Кучеренко В.С., Проскурня О.М., Цвілій О.О., Мінчаков С.О., Король В.С., Стефанишин Л.С. та інші. Серед зарубіжних дослідників забезпечення безперервності бізнесу та управління цим процесом важливо назвати таких науковців: Лав В., Хербен Б., Керулло В., Гібб Ф., Бучаман С., Елліот Д., Шварц Ф., Хілес А., Като М., Вон-Солмс К. та інші. Однак нині особливо гостро постає питання дослідження теоретичних та прикладних засад забезпечення безперервності діяльності підприємства саме в умовах війни.

Безперервність бізнесу – це стратегічна і тактична спроможність підприємства розробляти плани своєї діяльності в умовах кризових явищ з метою підтримання бізнес-активності на прийнятному рівні [85]. Безперервність бізнесу – це процес, який описує підходи щодо проектування, впровадження, підтримки та постійного вдосконалення системи забезпечення

безперервності бізнесу з урахуванням усіх можливих надзвичайних ситуацій як зовнішнього так і внутрішнього походження [212, с. 215].

Міжнародний стандарт ISO 22301 [85] регламентує управління безперервністю бізнесу, допомагаючи підприємствам зменшити ризик збоїв і мінімізувати втрати від простоїв, незалежно від їхніх причин. Розробка плану забезпечення безперервності бізнесу є вкрай необхідною, враховуючи потенційні перебої, що виникають через низку загроз, таких як кон'юктурні коливання, небезпека втрати активів, несприятливі погодні умови, зміна клімату, вразливість ланцюгів постачання, проблеми зі зберіганням та збутом продукції, технологічна залежність та проблеми з дотриманням нормативних вимог тощо. Ці загрози стають дедалі частішими та інтенсивнішими. Прийняття концепції безперервності бізнесу спонукає підприємства займатися самооцінкою, ретельно вивчати вразливі місця та збирати необхідну інформацію, до прикладу, списки контактів і схеми технічних систем. Завдяки впровадженню планування безперервності бізнесу підприємства можуть зміцнити свої канали зв'язку, вдосконалити технологічну інфраструктуру та підвищити загальну стійкість [261].

Економічна сутність безперервності полягає у здатності суб'єкта господарювання генерувати достатні ресурси для виконання своїх зобов'язань, як короткострокових, так і довгострокових. Це передбачає динамічну рівновагу між отриманням доходів, управлінням витратами та фінансовим плануванням. Оцінюючи ключові фінансові показники та метрики ефективності, є можливість ідентифікувати економічні фактори, які вказують на здатність підприємства вистояти та розвиватися протягом тривалого часу.

Ключові дефініції щодо сутності безперервності бізнесу та управління нею скомпоновані нами в таблиці 1. Як показує аналіз наведених трактувань, сутнісна характеристика безперервності бізнесу ідентифікується досить багатоаспектно: як поняття, процес, ситуація чи подія, сукупність знань, набір інструментів, реалізація стратегій. Узагальнюючи сформульовані визначення, безперервність діяльності можна розглядати як фундаментальну концепцію в бізнесі та фінансах. Вона декларує здатність підприємства виживати, адаптуватися та розвиватися в динамічному бізнес-середовищі. Важливим завданням політики безперервності бізнесу є формування комплексу факторів, що забезпечують стійкість підприємства.

Процес забезпечення безперервності бізнесу має бути керованим. Характерною особливістю управління безперервністю бізнесу є те, що воно виступає одночасно і як складова інтегрованої системи менеджменту підприємства, і як самостійний управлінський процес.

Фінансовий стан та стабільність підприємства лежать в основі економічної сутності безперервності бізнесу. Безперервним вважається той бізнес, який має фінансову спроможність виконувати свої зобов'язання в міру настання строку їх погашення. Це вимагає балансу між генеруванням доходів, контролем витрат та ефективним розподілом ресурсів. Здатність продукувати

позитивні грошові потоки на безперервній основі є характерним маркером для економічної сутності безперервності.

Забезпечення безперервності діяльності підприємства в кризу є комплексною системою стратегічного антикризового управління. Таке управління має бути спрямоване на виявлення потенційних загроз та розробку механізмів підтримання на прийнятному рівні критичних бізнес-процесів і мінімізації ризиків. Ця система включає розробку стратегічних планів відновлення, диверсифікацію джерел отримання ресурсів, захист персоналу, адаптацію фінансів.

Таблиця 1.1

Визначення сутності безперервності бізнесу та управління безперервністю бізнесу

Автор	Зміст поняття
Мушинський Б. М. [248, с. 112]	Безперервність бізнесу – це поняття, яке включає у свою сутність планування та підготовку, задля забезпечення можливості організації продовжувати працювати у випадку серйозних інцидентів або катастроф, та здатності відновлюватися до нормального стану протягом досить короткого періоду.
Орлова К. Є. [256, с. 106]	Безперервність бізнесу – це процес розробки стратегій, який повинен бути безперервним та циклічним для потреб забезпечення ефективного функціонування бізнесу у довгостроковій перспективі.
Гізун А. І., Гнатюк В. О., Дуксенко О. П., Корченко А. О. [199]	Безперервність бізнесу – це здатність продовжувати виготовлення продукції після виникнення інциденту (ситуації чи події, яка потенційно здатна нанести серйозних збитків, призвести до порушення діяльності, загибелі чи поранення персоналу організації, втрати послуг або функцій підприємства в об'ємі, достатньому щоб загрожувати життєздатності організації).
Стайкуца С. В., Сєдов К. С., Гусак А. С. [281, с. 53]	Безперервність бізнесу – сукупність завдань із систематичними підходами та циклами безперервного вдосконалення, при цьому реалізація задачі стає важливим фактором успіху компанії в цілому на всій довжині її життєвого циклу.
Калужінська А. І., Зборовська Т. В. [217, с. 50]	Безперервність бізнесу – це набір інструментів забезпечення об'єднання всіх застосовуваних на підприємстві заходів у цілісний, адекватний реальним загрозам і керований комплекс, що дозволяє підприємству безперервно виробляти товар чи надавати послуги, уникнувши впливу надзвичайних ситуацій на діяльність, та мінімізувати можливий збиток.
Романенко М. В. [276, с.68]	Безперервність бізнесу передбачає реалізацію стратегій, спрямованих на підтримку поточних бізнес-операцій на докризовому рівні. Основною метою є швидке відновлення підприємства до початкового стану, що сприяє безперебійному продовженню регулярних бізнес-процесів. Цей аспект має важливе значення, оскільки дає уявлення про планування безперервності діяльності, що є ключовим компонентом, який сприяє відновленню підприємства. Планування безперервності бізнесу охоплює різні аспекти, включаючи інтеграцію технологічних інновацій для запобігання та відновлення після втрати даних, створення ефективних каналів зв'язку для прискорення нормалізації організаційної діяльності, а також розвиток надійних відносин з діловими партнерами.

<p>Мехед К. М., Шелест М. Є. [246, с. 109]</p>	<p>Управління безперервністю – це не просто реакція на стихійне лихо або кібератаку. Воно починається з планування політики і процедур, розроблених, протестованих і використовуваних ще до виникнення інциденту. Політика визначає область дії програми, ключові блоки і структуру управління. Необхідно чітко сформулювати, чому необхідна безперервність бізнесу, а управління на цьому етапі має вирішальне значення.</p>
<p>Портянко Т. М., Кучеренко В. С. [262, с. 153]</p>	<p>Управління безперервністю бізнесу – це ретельна процедура, спрямована на розпізнавання потенційних загроз та оцінку їхнього впливу на звичайні бізнес-операції. Завдяки цьому процесу компанія може заздалегідь підготуватися і розробити план дій для забезпечення оптимального управління під час значних інцидентів або катастроф. Він включає основні кроки, необхідні для відновлення бізнес-процесів після збоїв, при цьому не припиняючи виробництво товарів або надання послуг клієнтам. Цей комплексний підхід часто включає заходи, які зазвичай називають аварійним відновленням.</p>
<p>Проскурня О. М. [274, с. 103]</p>	<p>Менеджмент (управління) безперервністю бізнесу – це процес, що доповнює концепцію управління ризиками у складі інтегрованої системи менеджменту компанії, спрямовану на виявлення ризиків, яким піддаються виробничі процеси і діяльність організації, а також на визначення можливих наслідків цих ризиків.</p>
<p>Цвілій О.О., Мінчаков С. О. [294, с. 55]</p>	<p>Менеджмент безперервності бізнесу – це цілісний управлінський процес, що ідентифікує потенційні впливи, які загрожують безперервності бізнес-діяльності організації, і забезпечує основу для створення стійкості і можливості ефективного реагування, що забезпечує захист інтересів організації від порушень.</p>

*Джерело: сформовано автором*

Прийняття стратегічних антикризових рішень відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності діяльності підприємства. Довгострокові інвестиції, ринкове позиціонування та інновації є ключовими елементами, які формують майбутнє підприємства. Виважений стратегічний вибір має важливе значення для подолання проблем бізнес-середовища та забезпечення економічної та антикризової стійкості підприємства.

Варто зазначити, що економічна сутність бізнесу виходить за рамки простого виживання. Вона також охоплює здатність адаптуватися до мінливих умов і використовувати можливості. Підприємства, що працюють на безперервній основі, не лише витримують вплив економічних коливань, але й покращують свій фінансово-економічний стан. В умовах війни акцент зміщується на тактичні рішення, які дозволяють оперативно реагувати на важкі виклики, попереджати настання чи загострення кризи, не допускати виникнення ефекту доміно в окремих сферах діяльності підприємства. Така адаптивність часто ґрунтується на культурі інновацій, коли підприємство готове до змін і шукає рішення щодо підвищення ефективності діяльності та посилення своїх конкурентних позицій.

Важливим елементом економічної основи безперервної діяльності є

управління ризиками. Підприємства стикаються з безліччю ризиків, починаючи від економічних спадів і закінчуючи технологічними збоями. Ефективна ідентифікація, оцінювання та пом'якшення цих ризиків має фундаментальне значення для забезпечення безперервності бізнесу. Надійна система управління ризиками є основною запорукою успішного функціонування безперервності бізнесу і захищає підприємство від непередбачуваних подій.

Таким чином, економічну сутність безперервності бізнесу варто розглядати як комплексну концепцію, яка поєднує фінансову стійкість, адаптивність, стратегічне передбачення, управління ризиками, що дозволяє підприємству орієнтуватися в динамічному бізнес-середовищі та виживати в довгостроковій перспективі. Оскільки бізнес розвивається в умовах постійних трансформаційних процесів глобальної економіки, то необхідною умовою його сталого успіху є саме дотримання економічної сутності безперервності.

Оцінка факторів економічної стійкості та пошук шляхів мінімізації негативного впливу на підприємство кризових факторів є складним і комплексним завданням. Незалежно від форми власності, характеру виробничої діяльності та розмірів, підприємство є складною, динамічною, відкритою соціально-економічною системою, яка функціонує під впливом різноманітних факторів, серед яких війна, кліматичні умови, загрози, аварії, зміни ринкової кон'юнктури та інші інциденти. Термін «інцидент» використовується, щоб відобразити різний масштаб подій (від незначних до великих), які здатні вплинути на діяльність підприємства. Один інцидент або серія інцидентів можуть привести до серйозних порушень здатності підприємства виконувати свої зобов'язання. Якщо інцидент належним чином контролювати, то кризовій ситуації можна запобігти. Проте деякі події будуть призводити до настільки серйозного порушення здатності підприємства виконувати свої завдання, що їх відразу ж слід розглядати як кризові [274, с. 103].

Окрім фактори створюють для підприємницької діяльності певні умови та можливості, які, якщо їх вчасно використати, можуть збільшити економічні вигоди. Своєчасне їхнє використання підвищує економічну стійкість підприємства. І навпаки, існують інші фактори, які загрожують не тільки економічній стійкості, але й виживанню бізнесу в цілому [277, с. 117].

Кожен бізнес функціонує в середовищі, яке визначає умови його функціонування. Для підприємства важливим є врахування впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища (рис. 1.1). Зовнішнє середовище – це по суті, сукупність факторів різної природи і спрямованості, які впливають на функціонування підприємства і на які керівництво підприємства не може безпосередньо впливати. Іншими словами це сукупність факторів, які є зовнішніми по відношенню до підприємства і не мають або мають обмежений вплив на його діяльність.

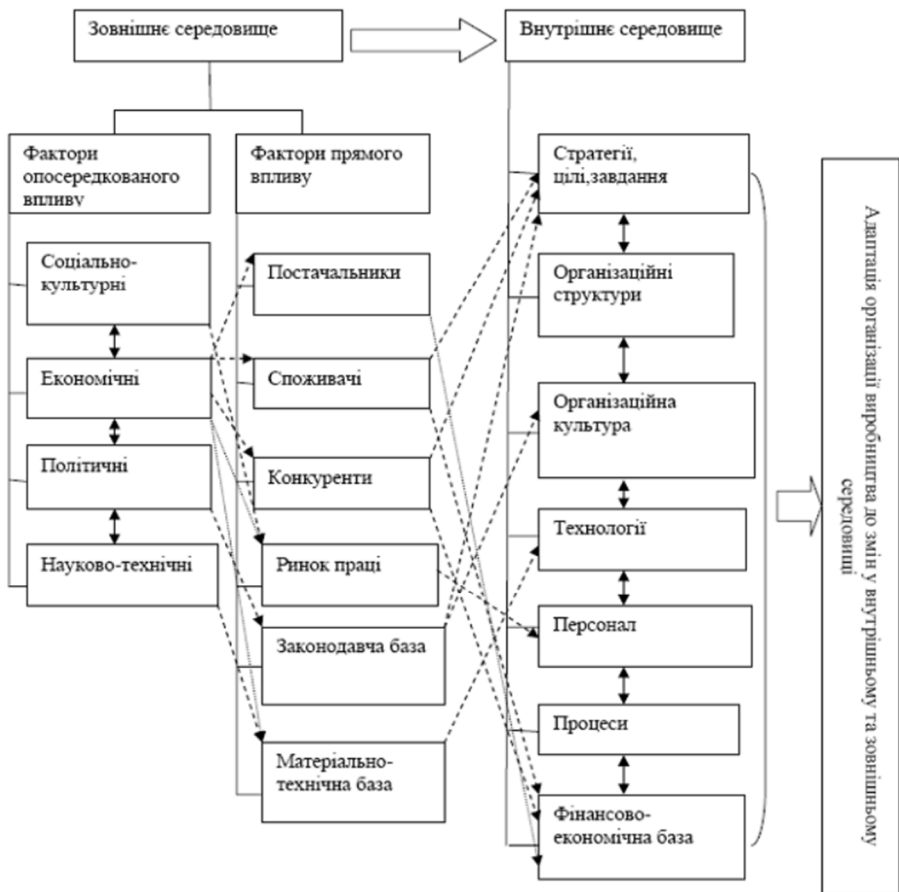


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між внутрішніми і зовнішнім середовищем підприємства та процесом організації виробництва

Джерело: побудовано автором на основі [243]

Основними характеристиками зовнішнього середовища підприємства є взаємопов'язаність, складність, мінливість і невизначеність його факторів [235]. На відмінну від внутрішнього середовища, зовнішнє середовище представляє найбільший інтерес для підприємців, оскільки воно найменше контролюється компанією і має прямий і значний вплив на внутрішнє середовище та організацію виробництва. Процес стратегічного управління розпочинається саме з аналізу зовнішнього середовища, результати якого дозволяють підприємству сформувати базу знань, на основі якої воно розробляє стратегії дій для виконання своєї місії і досягнення поставлених цілей. Управління зовнішніми факторами дозволяє своєчасно виявляти загрози та перспективи для підприємства [243, с. 225].

Внутрішнє середовище підприємства представляє собою сукупність усіх факторів і процесів, які впливають на діяльність підприємства зсередини. Ці фактори включають, зокрема, організаційну структуру підприємства, систему управління, процеси виробництва, фінансові ресурси, персонал тощо.

Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства тісно пов'язані між собою. З одного боку, підприємство перебуває під впливом зовнішніх факторів і формує своє внутрішнє середовище з урахуванням зовнішнього середовища, а з іншого – адаптується до зовнішнього середовища за допомогою внутрішніх факторів.

Зовнішнє середовище підприємства характеризується безліччю факторів опосередкованого та прямого впливу, що знаходяться поза його безпосереднім контролем. Ці зовнішні елементи формують контекст, в якому працює підприємство, і включають такі компоненти:

- економічні умови: однією з важливих характеристик зовнішнього середовища є економічний ландшафт, який постійно змінюється. Підприємства повинні постійно аналізувати такі фактори як рівень інфляції, процентні ставки та загальна економічна стабільність, які суттєво впливають на споживчі витрати, ринковий попит і загальну доцільність ведення бізнесу;

- динаміка ринку: зовнішнє середовище характеризується динамічною природою ринків. Розуміння та реагування на ринкові тенденції, споживчі вподобання та конкурентні сили мають вирішальне значення для того, щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними. Підприємства, які вміло орієнтуються в ринковій динаміці, можуть визначити можливості та ефективно зменшити ризики;

- нормативно-правова база: на зовнішнє середовище значною мірою впливають закони та нормативні акти. Регуляторне середовище, що охоплює місцевий, національний та міжнародний рівні, встановлює параметри для ведення бізнесу. Дотримання цих норм є не просто юридичною необхідністю, а стратегічним імперативом для забезпечення етичної поведінки та зменшення ризиків;

- соціокультурні впливи: важливою характеристикою зовнішнього середовища є притаманний йому соціально-культурний вимір. Підприємства повинні враховувати суспільні цінності, поведінку споживачів та культурні нюанси. Адаптація продуктів, послуг та комунікаційних стратегій до цих факторів посилює резонанс підприємства з його цільовою аудиторією.

Внутрішнє середовище підприємства складається з елементів, що перебувають під його безпосереднім контролем і формують його культуру, діяльність та загальну ефективність, а саме:

- організаційна культура: вона є визначальною характеристикою внутрішнього середовища; охоплює спільні цінності, переконання та норми, які формують робоче місце. Позитивна та згуртована культура сприяє залученню працівників, інноваціям та відчуттю мети;

- динаміка лідерства: внутрішнє середовище значною мірою залежить від стилю та динаміки лідерства. Лідерство задає тон у прийнятті рішень, інноваціях та загальному напрямку розвитку підприємства. Ефективне лідерство сприяє розвитку культури підзвітності та адаптивності;

- людські ресурси: є ключовою характеристикою внутрішнього

середовища. Навички, мотивація та задоволеність працівників безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Стратегічне управління людськими ресурсами забезпечує набір, розвиток та утримання кваліфікованого персоналу;

- операційні процеси: внутрішнє середовище характеризується операційними процесами, які визначають, як виконуються завдання. Ефективні та результативні процеси мають вирішальне значення для виробництва продуктів або надання послуг. Постійне вдосконалення та інновації в цих процесах сприяють підвищенню операційної ефективності;

- фінансовий стан: він є критично важливою характеристикою внутрішнього середовища підприємства. Належне управління фінансами, включаючи бюджетування, фінансовий аналіз та стратегічні інвестиційні рішення, є запорукою стабільності та довгострокової стійкості.

Отже, характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища підкреслюють складний баланс, який підприємства повинні підтримувати, щоб орієнтуватися в складному бізнес-середовищі.

Усвідомлення особливостей кожного середовища дає бізнесу можливість приймати обґрунтовані рішення, розвивати адаптивність та підвищувати стійкість в умовах ринку, що постійно змінюється. Підприємства, які опановують нюанси як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, мають більше шансів на успіх і процвітання в динамічних і складних умовах ведення бізнесу.

Важливим інструментом в управлінні підприємством в кризових умовах є моніторинг, який передбачає цикл постійного збору та фіксації інформації про важливі індикатори діяльності підприємства. Основною метою системи моніторингу є спрямування управлінських процесів на досягнення цілей щодо підвищення рівня розвитку підприємства.

Моніторинг забезпечує виконання таких специфічних завдань: інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень; забезпечення функціонування загальної інформаційної системи процесу управління розвитком підприємства; діагностика очікуваного рівня розвитку підприємства.

Індикатори моніторингу дозволяють дослідити рівень стійкості до проблем та збоїв, здатність до відновлення процесів, безперервність процесів, що було порушено в результаті впливу кризи чи інших надзвичайних процесів. Загалом система індикаторів оцінки стійкості підприємства включає дві групи показників: індикатори стійкості процесів та індикатори стабільності якості (рис. 1.2).

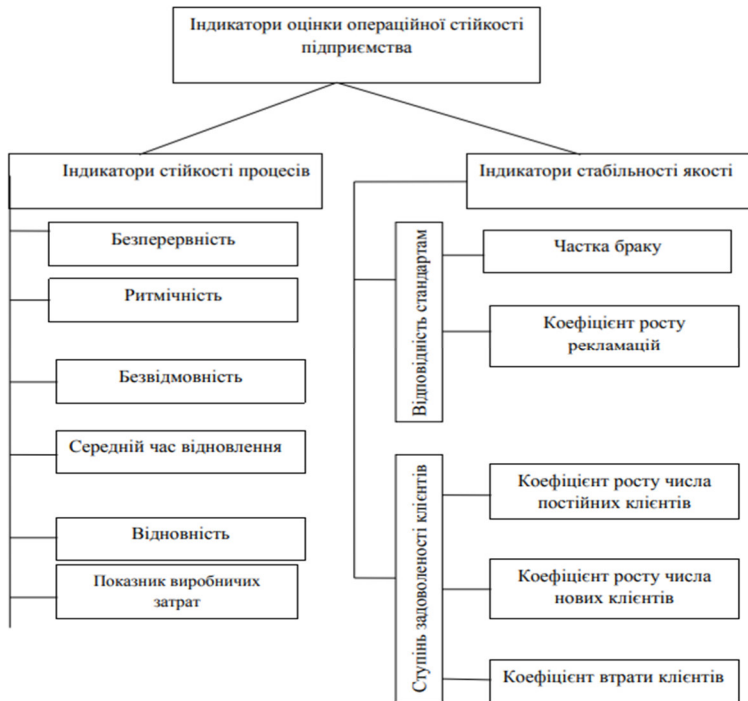


Рис. 1.2. Система індикаторів оцінки стійкості підприємства  
 Джерело: побудовано автором на основі [223]

До першої групи показників моніторингу доцільно включити такі:

- безперервність (стратегічна і тактична спроможність підприємства розробляти плани своєї діяльності в кризових умовах з метою підтримання бізнес-процесів на прийнятному рівні);
- ритмічність (процес виробництва однакового обсягу продукції за рівні проміжки часу згідно з графіком на визначених стадіях виробничого процесу);
- безвідмовність (характеризує здатність об'єкта безперервно зберігати працездатний стан протягом певного часу або обсягу роботи за заданих умов експлуатації);
- середній час відновлення (це сподіваний час відновлення виробничого процесу після настання аварійної ситуації);
- показник виробничих затрат (показник діяльності підприємства щодо використання ресурсів з метою виробництва продукції).

До другої групи увійшли показники, що покликані відобразити стабільність якості продукції, що виробляється. Це показники підгрупи «відповідність стандартам»: частка браку, коефіцієнт росту рекламаций; та показники підгрупи «ступінь задоволеності клієнтів»: коефіцієнт росту числа постійних клієнтів, коефіцієнт росту числа нових клієнтів, коефіцієнт втрати клієнтів.

Система індикаторів для моніторингу безперервності бізнесу

представляє собою структуровану систему показників, яка призначена для оцінювання та забезпечення стійкості підприємства в умовах потенційних збоїв або кризових ситуацій. Ці індикатори слугують вимірюваними орієнтирами та сигналами раннього попередження, дозволяючи підприємствам проактивно виявляти вразливі місця, оцінювати ризики та впроваджувати ефективні стратегії для підтримки критично важливих операцій.

Одним з ключових елементів системи моніторингу забезпечення безперервності діяльності підприємства є індикатори, які використовуються для вимірювання рівня безпеки та стійкості бізнес-процесів. Ці індикатори можуть включати такі параметри як кількість аварій, час відновлення після аварії, кількість відкликань продукції та інші.

Важливим аспектом системи індикаторів моніторингу забезпечення безперервності діяльності підприємства є її розробка та впровадження. Розробка системи повинна ґрунтуватися на аналізі ризиків та загроз, які можуть вплинути на бізнес-процеси підприємства. Впровадження системи має бути зоною відповідальності всіх відділів та рівнів управління підприємства і включати в себе проведення навчань та тренінгів для персоналу.

Застосування системи індикаторів моніторингу забезпечення безперервності діяльності підприємства може допомогти уникнути бізнес-зупинки та втрати прибутків, які можуть бути спричинені аваріями та іншими негативними подіями. Відслідковування та оцінювання рівня безпеки та стійкості бізнес-процесів дозволяє приймати своєчасні рішення для запобігання кризовим явищам, а також покращувати систему управління ризиками та забезпеченням безперервності діяльності підприємства.

Вторгнення росії на територію України та повномасштабна війна призвели до початку гуманітарної катастрофи, що спричинила соціально-економічну кризу в державі та бізнесі, яку досить важко спрогнозувати за тривалістю та масштабом. Здійснення антикризового управління стало для суб'єктів господарської діяльності життєво важливим. Однак підприємства отримали такі виклики, які за гостротою та обсягами долати їм ще не приходилося. В умовах війни підприємства змушені швидко приймати цілий ряд рішень, які дозволять їм вижити та адаптуватися до умов несподіваної системної кризи. Саме тому актуалізуються антикризові рішення, які дадуть підприємству змогу врегульовувати економічні аномалії під час воєнного стану [230, с. 174].

Антикризове управління в умовах війни набуває додаткових особливостей, які потребують розвитку теоретичних засад, удосконалення методичних підходів, формування адекватного інструментарію з урахуванням цільових орієнтирів та методів антикризового управління, диференційованих в залежності від фази війни.

Криза, спричинена війною, має ряд суттєвих відмінностей від тривіальних економічних криз. Це вимагає модифікації традиційних підходів

до антикризового управління. З урахуванням реалій воєнного часу змінюється мета і завдання антикризового управління, більш суттєвими стають ресурсні та часові обмеження при прийнятті управлінських рішень, підвищується їх ризикованість, актуалізується застосування креативного підходу до вирішення проблем із використанням інноваційних технологій.

Специфіка антикризового управління та забезпечення безперервності діяльності підприємства в кризових умовах на різних етапах війни наведена в табл. 1.2.

Забезпечення безперервності діяльності підприємства в кризових умовах є комплексною системою стратегічного управління, спрямованою на виявлення потенційних загроз та розробку механізмів підтримання критичних бізнес-процесів на прийнятному рівні. За даними досліджень, в умовах війни в Україні лише близько 56% середніх підприємств мають чітку стратегію використання ресурсів, тоді як малий бізнес частіше потребує допомоги у її розробці. Проте в кризових умовах війни особливої актуальності набувають тактичні методи управління, орієнтовані на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та оперативне покращення фінансово-економічних показників підприємства [227, с. 340]. При прийнятті рішень, спрямованих проти кризи воєнного часу, домінуючим має бути принцип терміновості реагування. Даний принцип можна реалізувати шляхом скорочення рівнів управління на підприємстві, запровадження децентралізації, при якій можливе прийняття окремих локальних рішень без згоди керівника [192, с. 39].

Враховуючи різні етапи та відповідні їм тенденції, які можна виокремити в діяльності підприємства в контексті воєнного стану, нами пропонується комбінація методів антикризового управління у забезпеченні безперервності функціонування бізнесу (табл. 1.3). Тут вкрай важливою є здатність підприємства до адаптації планів, яка передбачає швидку зміну коротко- та середньострокових планів відповідно до ситуації на ринку.

Антикризове управління підприємством у воєнний період має бути не лише інструментом виживання, а й платформою для поступової адаптації бізнесу до нової реальності з урахуванням перспектив післякризового відновлення [192, с. 39]. Антикризове управління – це насамперед процес порятунку організації (об'єкта управління) від руйнівних впливів і створення умов для розвитку [273].

Важливою особливістю антикризового управління в умовах війни є його багатокomпонентність і гнучкість. Антикризовий механізм має охоплювати системи раннього попередження, моделі стрес-тестування, сценарне планування, інструменти управління ризиками та розробку альтернативних стратегій розвитку. Кожен етап кризового менеджменту повинен передбачати оперативний моніторинг змін зовнішнього середовища, своєчасне виявлення загроз і можливостей, а також коригування дій відповідно до динаміки розвитку подій [227, с. 341].

Таблиця 1.2

Специфіка антикризового управління та забезпечення безперервності діяльності підприємства в кризових умовах війни

Етапи	Мета антикризового управління	Ключові завдання
1. Початковий етап війни	Збереження чи ліквідація бізнесу	1. Збереження виробничих та організаційних можливостей. 2. Мінімізація витрат.
2. Етап активних воєнних дій	Адаптація до нових умов	1. Пристосування до нових умов здійснення діяльності. 2. Заходи безпеки для персоналу. 3. Збереження матеріально-технічної інфраструктури. 4. Налаштування логістичних схем. 5. Завчасне формування стратегічних запасів сировини.
3. Повоєнний етап	Стратегічне управління	1. Стратегія формування інноваційних векторів розвитку. 2. Оптимізація використання ресурсів. 3. Стратегія забезпечення фінансової стабільності. 4. Стратегія ефективного управління кадровим складом.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 1.3

Методи антикризового управління у забезпеченні безперервності діяльності підприємства в умовах війни

Етап в діяльності підприємства	Тенденції в діяльності підприємства	Методи антикризового управління		
		оперативні	тактичні	стратегічні
Визначення доцільності продовження діяльності	Вживання	+		
Адаптивно-стабілізаційний	Функціонування	+	+	
Подолання кризи	Розвиток		+	+

Джерело: сформовано автором

Враховуючи те, що діяльність підприємств зазвичай здійснюється в умовах невизначеності, а в період війни її рівень суттєво підвищений, процес розробки і впровадження антикризових рішень має бути структурованим. Результатом проходження чітко визначених етапів такого алгоритму є прийняття ефективних антикризових рішень, які максимально враховують дію

сукупності дестабілізуючих факторів [254].

До числа актуальних антикризових інструментів забезпечення безперервності діяльності підприємства в умовах війни можна віднести такі: регуляризація, даунсайзинг, аутсорсинг, краудсорсинг, інсорсинг.

Регуляризація – це процес упорядкування, систематизації та стандартизації управлінських процесів, процедур і рішень задля підвищення їхньої стійкості до кризових явищ, що забезпечує виживання та розвиток підприємства. Такий антикризовий інструмент дозволяє вчасно діагностувати проблеми, запобігати їм та нейтралізувати загрози, а також впорядкувати процеси (наприклад, регламентація дій, чіткий розподіл повноважень та відповідальності). До основних заходів регуляризації відносяться такі: формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо [236, с. 64]. За допомогою цього методу підприємства формують системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки. Нові системи управління дозволяють спрямовувати ресурси підприємств на подальший стабільний розвиток.

Даунсайзинг – це процес зменшення розміру підприємства, його штату або обсягу виробництва з метою зменшення витрат та підвищення ефективності діяльності; це стратегічний захід для реструктуризації підприємства, закриття збиткових філій або автоматизації процесів.

Поєднання аутсорсингу, краудсорсингу, інсорсингу, традиційних підходів та інтелектуальних систем управління людським капіталом здатне дати підприємству не лише швидку та помітну віддачу, а й суттєвий синергетичний ефект. Аутсорсинг – це процес залучення зовнішніх ресурсів для вирішення завдань замовника, передачі окремих бізнес-процесів стороннім організаціям, що дозволяє зменшити операційні витрати або підвищити ефективність діяльності. Краудсорсинг – це один із сучасних видів аутсорсингу, коли до вирішення поставлених завдань може залучатися широке коло осіб за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій в усьому світі. Інсорсинг передбачає створення власних самостійних структурних одиниць, які надають спеціалізовані послуги як підрозділам підприємства, так і зовнішнім контрагентам. Зазвичай такий інструмент застосовують для процесів, пов'язаних з фінансами, трудовими ресурсами, інформаційними системами, що дозволяє підприємству зберегти персонал, нарощувати власні компетенції та забезпечувати інформаційну безпеку.

У сучасних умовах ведення бізнесу, обтяжених війною та кризою, надзвичайно важливо проводити превентивні, оперативні, тактичні та стратегічні заходи для убезпечення всіх складових діяльності підприємств від можливих негативних впливів факторів та збереження їхнього потенціалу. До системи антикризових інструментів забезпечення безперервності діяльності підприємств необхідно включити виробничі, кадрові, фінансово-економічні,

маркетингові та безпекові заходи (табл. 1.4). Зокрема, потрібно запроваджувати такі рішення, які би дозволили збільшити доходи підприємства загалом та знизити потребу у використанні трудового потенціалу, адже через війну виникає дефіцит у кадровому забезпеченні.

Підприємства, які в своєму арсеналі мають різноманітний інструментарій, будуть краще підготовлені до виходу з кризи і з великою ймовірністю простіше і швидше подолають перешкоди на шляху забезпечення нових проектів необхідним персоналом та ефективною інфраструктурою.

Проведене нами дослідження щодо забезпечення безперервності діяльності показало також, що при здійсненні антикризового управління важливо враховувати особливості галузі, до якої належить підприємство. Так, наприклад, сільськогосподарські підприємства досить вразливі до різноманітних криз, починаючи від стихійних лих і пандемій і закінчуючи нестабільністю ринку, зміною клімату та війною. Забезпечення безперервної діяльності цих підприємств має важливе значення не лише для стабільності сільськогосподарського сектора, але й для глобальної продовольчої безпеки.

Можна ідентифікувати такі особливості прийняття антикризових рішень аграрними підприємствами для забезпечення безперервності ведення діяльності:

- *стійкість до мінливості клімату*: сільськогосподарські підприємства особливо вразливі до наслідків зміни клімату, включаючи нестабільні погодні умови, екстремальні температури та зміну кількості опадів. Антикризові рішення в сільському господарстві часто передбачають розробку та впровадження методів стійкого ведення сільського господарства, до яких відноситься впровадження посухостійких культур, технологій точного землеробства та методів сталого управління водними ресурсами для пом'якшення несприятливого впливу мінливості клімату на врожайність;

- *інтеграція технологій для точного землеробства*: вона відіграє ключову роль в антикризових стратегіях безперервності сільського господарства. Точне землеробство, що використовує такі технології, як GPS-керовані трактори, дистанційне зондування та аналітика даних, дозволяє аграріям приймати обґрунтовані рішення щодо вирощування врожаю, розподілу ресурсів і боротьби зі шкідниками. Ці технології підвищують ефективність роботи, оптимізують використання ресурсів і сприяють загальній стійкості сільськогосподарських підприємств перед обличчям криз;

- *диверсифікація потоків доходів*: сільськогосподарські підприємства часто стикаються з нестабільністю ринку та коливаннями цін, що може створити серйозні проблеми для фінансової стабільності. Антикризові рішення включають диверсифікацію потоків доходів, щоб зменшити залежність від однієї культури чи худоби. Це може включати вивчення альтернативних культур, продуктів з доданою вартістю або агротуристичних ініціатив. Диверсифікація не тільки забезпечує захист від ринкової невизначеності, але й сприяє довгостроковій стабільності сільськогосподарських операцій;

Таблиця 1.4

Антикризові інструменти забезпечення безперервності діяльності підприємства в умовах невизначеності, пов'язаних з війною

Функціональне спрямування заходів	Антикризові інструменти
Виробничі (операційні)	<p>Рационалізація виробничої програми. Зняття з виробництва нерентабельної продукції. Освоєння випуску нових конкурентоздатних видів продукції. Впровадження інноваційних технологій виробництва. Створення стратегічних запасів критичних матеріалів (на термін від 2 до 4 тижнів).</p>
Соціальні (кадрові)	<p>Скорочення чисельності працюючих. Можливість дистанційного працевлаштування. Рационалізація кадрової політики за рахунок внутрішніх переміщень або залучення необхідних фахівців. Рационалізація форм та систем мотивації персоналу та оплати праці. Підвищення кваліфікації. Підтримка ментального здоров'я.</p>
Фінансово-економічні	<p>Пошук та мобілізація резервів зниження собівартості продукції, зростання чистого прибутку. Диверсифікація доходів. Реструктуризація активів: продаж основних засобів та матеріальних активів, рефінансування дебіторської заборгованості. Реструктуризація боргів. Реорганізація боргів. Залучення нових джерел фінансування. Замороження або відмова від раніше узгоджених проектів.</p>
Маркетингові (збутові)	<p>Перегляд логістики. Резервування ланцюга постачання (залучення нових постачальників та споживачів). Зміна каналів постачання, збуту, розширення логістичних ланцюгів. Перехід на цифрові канали. Перегляд цільових ринків. Удосконалення рекламної діяльності, стимулювання збуту продукції. Формування власної збутової (дистриб'юторської) мережі. Регіональна диверсифікація збуту продукції.</p>
Безпекові	<p>Захист активів. Релокація підприємства. Захист виробничих даних. Забезпечення кібербезпеки. Побудова системи ризик-менеджменту. Захист даних про клієнтську базу і постачальників.</p>

Джерело: сформовано автором

- механізми співпраці та розподілу ризиків: у часи кризи співпраця між зацікавленими сторонами в сільському господарстві стає надзвичайно важливою. Антикризові рішення можуть передбачати створення угод про співпрацю, механізмів розподілу ризиків та мереж обміну інформацією. Спільні зусилля можуть підвищити стійкість усієї сільськогосподарської

екосистеми, сприяючи спільному використанню ресурсів, спільному вирішенню проблем і скоординованій реакції на зовнішні шоки;

- *державна підтримка та рамки політики*: ефективні антикризові рішення часто потребують підтримки державної політики та фінансової допомоги. Уряд може відігравати важливу роль у забезпеченні інструментами управління ризиками, пільговим кредитуванням, субсидіями та програмами страхування, щоб допомогти сільськогосподарським підприємствам вийти з кризи. Політичні рамки, які сприяють сталим методам сільського господарства, охороні навколишнього середовища, дослідженням і розробкам, сприяють загальній стійкості аграрного сектора;

- *навчання та розвиток кадрового потенціалу*: забезпечення безперервності діяльності сільськогосподарських підприємств передбачає озброєння аграріїв знаннями та навичками адаптації до мінливих умов. Антикризові рішення включають розробку навчальних програм та ініціатив з розбудови потенціалу, які навчають фермерів сталим практикам, кліматично розумному сільському господарству та ефективному використанню технологічних інновацій;

- *дослідження та інновації*: інвестиції в дослідження та інновації є невід'ємною частиною розробки передових рішень для сільськогосподарських завдань. Антикризові стратегії передбачають розвиток культури інновацій, підтримку науково-дослідних установ і стимулювання впровадження нових технологій і практик, які підвищують стійкість і адаптивність сільськогосподарських підприємств.

Особливістю сучасного функціонування аграрних підприємств стали такі умови, коли на тривіальні кризові фактори розвитку сталої системи виробництва сільськогосподарської продукції та харчових продуктів наклалися виклики, обумовлені воєнним станом. Для аграрного бізнесу за умов критичних обмежень ресурсів і часу домінуючим вектором має стати масштабування виробництва на основі інновацій, забезпечуючи йому підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності [229, с. 298].

Аграрні підприємства в умовах воєнного стану мають запроваджувати інноваційні антикризові рішення з декількох причин. По-перше, економічне та політичне становище стало непередбачуваним, що призвело до нестабільності та волатильності ринку. Інновації можуть допомогти підприємствам адаптуватися до мінливих умов і зберегти конкурентоспроможність. По-друге, воєнні дії та тимчасова окупація частини території країни порушили ланцюги постачання та розподільчі мережі, що призвело до дефіциту ключових ресурсів і поставок. Інновації можуть допомогти підприємствам знайти альтернативні джерела ресурсів або розробити нові виробничі процеси, які вимагають менше ресурсів. По-третє, збої на ринку праці ускладнили для підприємств процедуру найму кваліфікованих працівників. Інновації можуть допомогти підприємствам вирішити цю проблему за рахунок використання автоматизації

чи інших технологій.

Наведемо декілька прикладів інноваційних антикризових рішень, які можуть бути запроваджені аграрними підприємствами:

1) впровадження автоматизації та інших технологій, які дозволяють заощадити робочу силу;

2) розробка нових сортів сільськогосподарських культур, які є більш стійкими до несприятливих умов;

3) впровадження нових технологій вирощування та зберігання сільськогосподарської продукції, які дозволяють підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати;

4) розширення збуту продукції на нові ринки, які не зазнали впливу війни.

Так, впровадження прогресивного сільськогосподарського обладнання, включаючи високоточну сільськогосподарську техніку та автоматизовані системи, докорінно змінило спосіб роботи сільськогосподарських підприємств. Такі новації дозволяють оптимізувати виробничі процеси і використання ресурсів, а також мінімізувати антропогенне навантаження на навколишнє середовище.

Проведене нами дослідження показало, що для забезпечення безперервності діяльності сільськогосподарського підприємства у сучасних кризових умовах високу ефективність має, наприклад, впровадження використання дронів для обприскування полів та застосування зерноочисної лінії.

Обприскування полів за допомогою дронів – це відносно нова технологія, яка має ряд переваг перед традиційним обприскуванням. Основні переваги обприскування полів за допомогою дронів такі:

- гнучкість (дрони можуть обробляти поля будь-якої форми та розміру, навіть ті, які важкодоступні для традиційних обприскувачів);

- ефективність (дрони можуть обробляти поля більш ефективно, ніж традиційні обприскувачі, завдяки більш точному дозуванню пестицидів та добрив);

- безпека (дрони є більш безпечними для операторів, ніж традиційні обприскувачі, оскільки вони не вимагають перебування оператора в зоні обприскування).

Впровадження використання дронів призводить до зменшення витрат та собівартості реалізованої продукції, а також до збільшення прибутку та забезпечення безперервності діяльності підприємства. Загальні витрати зменшуються, по-перше, за рахунок зменшення витрат на робочу силу, (автоматизація деяких завдань дозволяє зменшити кількість робочої сили, яка необхідна для їхнього виконання); по-друге, за рахунок зменшення витрат на паливо; по-третє, за рахунок зменшення витрат на засоби захисту рослин (дрони дозволяють більш точно додавати засоби захисту рослин).

В результаті можливе збільшення величини прибутку

сільськогосподарського підприємства за рахунок зменшення собівартості реалізованої продукції, підвищення якості продукції (наприклад, за рахунок більш рівномірного внесення добрив або засобів захисту рослин), а також за рахунок розширення ринку збуту завдяки кращій якості продукції.

Крім того, впровадження дронів допомагає забезпечити безперервність діяльності підприємства за рахунок зменшення залежності від погодних умов (адже дрони можуть працювати в умовах негоди, що сприяє зменшенню ризику зупинки виробництва) та за рахунок зменшення залежності від рівня кадрового забезпечення (адже дрони дозволяють автоматизувати роботу, що призводить до зменшення ризику зупинки виробництва внаслідок дефіциту робочої сили).

Проведення зерноочисних операцій після збору урожаю є вкрай важливим для якісної роботи сільськогосподарського підприємства, яке використовує для посадки власне зерно. Такі операції дозволяють покращити якість зерна, збільшити термін його зберігання, зменшити витрати на зберігання та підвищити безпеку праці. Зерноочисні операції дозволяють видалити з зерна домішки, такі як сторонні рослини, каміння, насіння бур'янів, шкідники та хвороби. Крім того, таке рішення дозволяє забезпечити підприємству підвищення ефективності використання персоналу – зерноочисна лінія дозволяє зменшити кількість працівників, які потрібні для очищення зерна.

Дотримання вимог стандартів дозволяє зменшити кількість домішок в зерні та підвищити його якість, що робить можливим продаж зерна вищого класу, придбання зерна в інших малих підприємств, які не мають змоги провести якісну очистку продукції і згодом продавати зерно вищого класу за вищими цінами. Крім того, можна надавати послуги з очищення зерна іншим сільськогосподарським підприємствам. В свою чергу, використання очищеного зерна призведе до збільшення врожайності та доходів, отриманих від продажу сільськогосподарської продукції.

Загалом, впровадження сільськогосподарським підприємством зерноочисної лінії може позитивно вплинути на потенціал забезпечення безперервності діяльності підприємства і призвести до таких наслідків: підвищення ефективності використання кадрового потенціалу; зменшення витрат на очищення зерна; покращення якості продукції; отримання додаткового прибутку через розширення видів послуг, які надаються іншим підприємствам.

Забезпечення безперервності діяльності сільськогосподарського підприємства потребує впровадження інноваційних технологій та рішень, які дозволять підвищити ефективність виробництва та зменшити ризик його зупинки. Сільськогосподарські виробники, використовуючи аналітику даних та автоматизацію, можуть приймати обґрунтовані рішення, що сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності використання ресурсів. У підсумку, інтеграція передового сільськогосподарського обладнання не лише

підвищує врожайність сільськогосподарських культур, але й сприяє сталому розвитку сільськогосподарського виробництва.

Для безперервного потоку сільськогосподарської продукції від господарств до споживачів важливе значення має ефективне управління ланцюгами поставок. Цифрові інструменти управління ланцюгами поставок дозволяють здійснювати моніторинг, відстеження та прозорість у режимі реального часу по всьому ланцюгу поставок, зменшуючи ризики, пов'язані з перебоями, і забезпечуючи своєчасну доставку необхідних ресурсів (пальне, насіння, добрива, техніка). Завдяки інтеграції технології блокчейн та пристроїв Інтернету речей сільськогосподарські підприємства можуть створювати безпечні та ефективні мережі ланцюгів поставок, зменшуючи відходи та покращуючи загальну операційну стійкість.

Впровадження методів точного землеробства значно трансформувало традиційні методи ведення сільського господарства. Використовуючи інноваційні технології, зокрема, дистанційне зондування, дрони, геопросторове картографування, сільськогосподарські виробники можуть точно оцінювати стан посівів, оптимізувати проведення зрошення та внесення добрив, а також завчасно виявляти потенційні проблеми. В результаті це не лише мінімізує втрати ресурсів, але й сприяє сталому землекористуванню та зменшенню деградації довкілля.

Загалом, особливості антикризових рішень щодо забезпечення безперервності діяльності підприємств різноманітні та динамічні: від стійких до клімату практик і технологічної інтеграції до спільних зусиль і державної підтримки.

Таким чином, безперервність бізнесу представляє собою здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах середовища, яке динамічно змінюється. Практичний досвід підприємств, які розуміють та дотримуються принципів безперервності бізнесу, доводить, що такі підприємства мають більше шансів витримати кризові потрясіння та продовжувати функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі.

Забезпечення безперервності діяльності підприємства в кризу ідентифікується як система прикладних заходів стратегічного і тактичного характеру з метою мінімізації ризиків і підтримки функціонування бізнес-процесів. Така система антикризового управління враховує невизначеність і ризики, обумовлені турбулентністю економічного середовища, і включає розробку планів відновлення, диверсифікацію отримання доходів та ресурсів, адаптацію фінансів. На практиці в умовах війни впровадження системи безперервності включає послідовні кроки щодо захисту ключових ресурсів, а саме: людські ресурси (формування списків з контактами працівників, призначення відповідальних за евакуацію; забезпечення безпечних умов праці; проведення регулярних навчань та симуляцій кризових ситуацій); технологічна та інформаційна стійкість (підготовка дублікатів серверів та використання хмарних сховищ для захисту критичних даних, забезпечення

кібербезпеки); операційна та фінансова стійкість (створення стратегічних запасів критичних матеріалів; формування резервних фондів, оптимізація витрат).

В умовах воєнного стану антикризове управління підприємством має бути адаптованим до сучасних економічних реалій та диференційованим в залежності від фази війни. Часова адаптація антикризового управління показує, що на короткостроковому (екстремому) етапі, а саме, на початку війни підприємствам варто застосовувати невідкладні рішення як реакцію на виявлені проблеми. На етапі, коли підприємство адаптувалося та налагодило свою діяльність в умовах війни, доцільним є поєднання тактичних та стратегічних антикризових інструментів. Врахування галузевих особливостей бізнес-ландшафтів дає можливість підприємствам приймати обґрунтовані інноваційні рішення, розвивати адаптивність та підвищувати стійкість в умовах ринку, що зазнає постійних змін.

## **1.2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ПІДТРИМАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Лесняк О. Ю.**, кандидат економічних наук, доцент

Економічну безпеку бізнесу слід розуміти як динамічний стан захищеності, стабільності та адаптивності, в якому підприємство здатне захищати свої життєво важливі економічні інтереси, ефективно використовувати ресурси, протистояти внутрішнім і зовнішнім потрясінням та продовжувати розвиток в умовах нестабільності [201], причому ця категорія не може бути трактована як відсутність небезпеки як такої, але як контроль виявлених загроз з метою досягнення прийнятного рівня ризику. Таке тлумачення є важливим для управління бізнесом, оскільки підприємство не може усунути всі загрози – воно може лише ідентифікувати, оцінити, визначити пріоритетність та управляти ними таким чином, щоб не порушувати сталість функціонування виробничо-господарської системи.

На рівні підприємства економічна безпека є ширшим поняттям, ніж просто фінансова платоспроможність. Вона охоплює захист не лише фінансових, але і виробничих, інвестиційних, технологічних, кадрових, інформаційних, правових, екологічних та ринкових процесів. Отже, об'єктом економічної безпеки є звичайна операційна, виробнича, фінансова, інвестиційна та інша діяльність підприємства, суб'єктами є власники бізнесу, персонал та контрагенти, а предметом є цілеспрямована управлінська діяльність, спрямована на реалізацію стратегії або комплексу заходів щодо забезпечення безпеки. Такий погляд відповідає системній інтерпретації, запропонованій в українській науковій літературі, де економічна безпека

пов'язується зі здатністю підприємства підтримувати рівновагу, стабільність та розвиток, мінімізуючи при цьому загрози [191].

Економічна безпека тісно пов'язана з конкурентоспроможністю бізнесу, оскільки лише контролюючи ризики підприємство здатне підтримувати конкурентні переваги продукції та послуг, завдяки чому досягається ефективне використання ресурсів, фінансова стабільність. В свою чергу конкурентоспроможність протистоїть негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища. У цьому сенсі безпека – це управлінська передумова конкурентної поведінки, оскільки без захищених ресурсів, надійної інформації, платоспроможності, стабільності персоналу та безперервності діяльності підприємство не може знизити витрати, поліпшити якість, інвестувати в інновації або утримувати ринкові позиції.

Стратегічною метою управління економічною безпекою є забезпечення найбільш ефективної роботи виробничої системи, раціонального використання ресурсів та стабільного потенціалу розвитку. Для сільськогосподарського виробника ця мета реалізується через захист земельного фонду, парку техніки, постачання насіння та добрив, складських потужностей, договірних відносин, каналів збуту та грошових потоків. Стан економічної безпеки відображає здатність сільськогосподарського підприємства характеризуватися достатніми резервами для протистояння можливим загрозам стабільності виробничо-господарської діяльності.

Загрозу економічній безпеці можна визначити як зміну зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, що спричиняє або може спричинити небажані зміни в об'єкті безпеки. Це визначення відрізняє загрозу від ризику. Ризик зазвичай пов'язаний з імовірністю відхилення від очікуваних результатів та з масштабом можливих наслідків. Загроза – це джерело або форма впливу, що може спричинити таке відхилення. У спрощеному вигляді ризик можна виразити як добуток ймовірності та очікуваного збитку:

$$R = p(S) \times S, \quad (1.1)$$

де  $p(S)$  – ймовірність настання події, а  $S$  – масштаб можливого збитку.

Отже, виявлення загроз є першим кроком, тоді як оцінка ризиків дозволяє визначити, наскільки небезпечною є кожна загроза для підприємства.

Загрози можна класифікувати за кількома критеріями. За джерелом вони бувають внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні загрози включають неефективне управління, надмірну заборгованість, зношене обладнання, низьку трудову дисципліну, недосконалу облікову політику, технологічні затримки, погане управління запасами, конфлікти між власниками або витік комерційної інформації та ін. Зовнішні загрози походять з-поза меж підприємства: несприятливі погодні умови, падіння ринкових цін, зміни в оподаткуванні, кредитні обмеження, порушення логістики, недобросовісна конкуренція, зміни в санітарних або екологічних вимогах, коливання курсів валют та геополітична нестабільність. На основі аналізу останніх наукових досліджень нами було розроблено класифікацію загроз веденню аграрного

Класифікація загроз економічній безпеці сільськогосподарського підприємства

Джерело загроз	Характер загрози для сільськогосподарського бізнесу	Конкретні прояви	Можливі наслідки для економічної безпеки
Природно-кліматичне середовище	Аграрне виробництво прямо залежить від погодних умов, сезонності та стану земельних ресурсів.	Посуха, надмірні опади, заморозки, град, спека, зміна клімату, деградація ґрунтів.	Зниження врожайності, втрата частини посівів, зростання собівартості, нестабільність доходів.
Біологічні загрози	Пов'язані з живими організмами, які можуть пошкоджувати рослини, тварин і продукцію.	Хвороби рослин, шкідники, епізоотії, карантинні організми, псування продукції під час зберігання.	Втрата врожаю або поголів'я, додаткові витрати на захист, обмеження експорту, падіння якості продукції.
Ринкова кон'юнктура	Загрози виникають через нестабільність цін на аграрну продукцію та зміну попиту.	Коливання цін на продукцію; скорочення попиту; посилення конкуренції; залежність від трейдерів.	Зниження прибутковості, нестача оборотних коштів, складність планування виробництва.
Ресурсне забезпечення	Пов'язане з доступністю і ціною виробничих ресурсів.	Подорожчання пального, добрив, насіння, засобів захисту рослин, кормів, запчастин, електроенергії.	Зростання собівартості, зменшення маржі, неможливість виконати технологічні операції вчасно.
Фінансово-кредитне середовище	Загрози виникають через нестачу фінансових ресурсів, дорожнечу кредитів і платіжну нестабільність.	Високі відсоткові ставки, дефіцит обігових коштів, прострочення платежів, валютні коливання, боргове навантаження.	Погіршення ліквідності, неможливість закупити ресурси, ризик неплатоспроможності.
Логістика та інфраструктура	Загрози пов'язані з транспортуванням, зберіганням і збутом продукції.	Блокування шляхів, дефіцит транспорту, руйнування складів, елеваторів, портів, зростання вартості перевезень.	Втрати продукції, зрив контрактів, зниження експортного потенціалу, зменшення виручки.
Воєнно-політичні загрози	Загроза існуванню підприємства та доступності ресурсів.	Окупація, мінування, пошкодження техніки, складів і посівів, нестача працівників, ризику для життя персоналу.	Втрата активів, скорочення виробництва, фізична неможливість діяльності, зростання витрат на безпеку.

Інституційно-правове середовище	Нестабільність правил ведення бізнесу.	Зміни податкового законодавства, земельного регулювання, митних правил, державної підтримки, експортних обмежень.	Невизначеність планування, додаткові витрати, ризик штрафів, зниження інвестиційної привабливості.
Виробничо-технологічне середовище	Пов'язане зі станом техніки, технологій і організації виробничого процесу.	Зношеність техніки, нестача запчастин, низький рівень механізації, порушення технологічних строків, слабе технічне обслуговування.	Зниження продуктивності, перевитрати ресурсів, втрата врожаю, погіршення якості продукції.
Кадрове та соціальне середовище	Загрози пов'язані з персоналом, кваліфікацією та трудовою дисципліною.	Дефіцит механізаторів, агрономів, ветеринарів, сезонних працівників; міграція кадрів; низька мотивація; травматизм.	Падіння продуктивності праці, помилки у виробництві, затримки технологічних операцій, зростання витрат на навчання.
Екологічне середовище	Пов'язане з впливом виробництва на довкілля та екологічними обмеженнями.	Виснаження ґрунтів, ерозія, забруднення води, надмірне використання хімічних засобів, порушення екологічних норм.	Штрафи, втрата родючості, погіршення репутації.
Інформаційні та кіберзагрози	Стають актуальними через цифровізацію обліку, використання GPS-систем, дронів і точного землеробства.	Втрата даних, кібератаки, злам облікових систем, викрадення комерційної інформації, зупинка цифрових сервісів.	Порушення управління виробництвом, фінансові втрати, витік конфіденційної інформації, зниження керованості підприємства.
Контрагенти та конкурентне середовище	Загрози виникають у взаємодії з постачальниками, покупцями, конкурентами, посередниками.	Невиконання договорів, затримка оплати, недобросовісна конкуренція, залежність від одного покупця або постачальника.	Втрата доходів, судові витрати, погіршення позицій на ринку, зниження конкурентоспроможності.
Рейдерські та майнові загрози	Пов'язані з ризиком втрати контролю над активами, землею або корпоративними правами.	Спроби незаконного переоформлення майна, конфлікти щодо оренди землі, підробка документів, тиск на власників.	Втрата земельного банку, техніки, урожаю, корпоративного контролю, репутаційні та судові втрати.

Джерело: складено на основі [202; 263; 233; 257]

За ступенем реалізації загрози можуть бути актуальними, вже реалізованими або потенційними. Актуальна загроза вже впливає на підприємство, наприклад посуха під час вегетаційного періоду, перекриття

транспортного шляху або прострочена заборгованість. Потенційна загроза ще не реалізувалася, але може вплинути на підприємство в майбутньому, наприклад, прогнозоване посилення екологічних стандартів або очікуване підвищення цін на паливо. За часовим горизонтом загрози можуть бути нагальними, що спричиняють негативні наслідки в короткостроковій перспективі, або віддаленими, що спричиняють наслідки через тривалий період часу. Деградація ґрунтів, втрата кваліфікованих працівників та недостатнє інвестування в техніку часто є віддаленими загрозами, оскільки їхні наслідки накопичуються поступово, але можуть стати критичними.

Оцінка економічної безпеки перетворює загальну ідею захисту на вимірювані показники та управлінські висновки. Існуючі підходи базуються на таких основних методологічних підходах: індикаторному, ресурсно-функціональному та програмно-цільовому. Індикаторний підхід визначає рівень економічної безпеки шляхом порівняння фактичних показників підприємства з пороговими значеннями, що відповідають прийнятному рівню безпеки. Його перевага полягає у зрозумілості: керівництво може бачити, чи перебувають ліквідність, прибутковість, боргове навантаження або стабільність виробництва в безпечній зоні. Його обмеженням є складність встановлення правильних порогових значень для різних підприємств, сільськогосподарських культур, регіонів та етапів виробничого циклу [201].

Ресурсно-функціональний підхід оцінює економічну безпеку через ефективність використання ресурсів підприємства. На практиці цей підхід близький до фінансово-економічного аналізу, але розширює його, пов'язуючи фінансові результати зі станом ключових ресурсів: землі, техніки, робочої сили, технологій, інформації та організаційного потенціалу. Для сільськогосподарського підприємства цей підхід повинен включати не тільки стандартні коефіцієнти рентабельності та платоспроможності, а й продуктивність землі, стабільність врожайності, завантаження техніки, втрати при зберіганні, ефективність використання ресурсів, оборотність оборотних коштів та здатність фінансувати посівні та збиральні роботи без руйнівного боргового тиску [191].

Програмно-цільовий підхід базується на інтеграції показників, що характеризують рівень економічної безпеки, та на виборі заходів для досягнення цільових значень. Він є корисним, коли економічна безпека розглядається як частина стратегічного управління. Підприємство спочатку визначає критичні загрози, потім формулює цілі безпеки, обирає показники, розподіляє відповідальність та оцінює ефективність захисних заходів. Наприклад, якщо загрозою є нестача ліквідності під час виробничого циклу, програма може включати диверсифікацію кредитних ліній, страхування врожаю, форвардні контракти, суворіший контроль дебіторської заборгованості та вимоги щодо мінімального резерву готівки [201].

Окрім цих підходів, варто зазначити експертну оцінку, моніторинг соціально-економічних показників, аналіз сценаріїв, оптимізацію,

багатовимірний статистичний аналіз, методи теорії ігор, екстраполяцію, економіко-математичне моделювання, маркетингові методи, комплексну оцінку ризиків, оцінку захисних заходів та кореляційний аналіз. Кожен метод відіграє свою роль. Експертна оцінка є доцільною для загроз, щодо яких статистичні дані є обмеженими, таких як юридичні ризики або репутаційні ризики. Аналіз сценаріїв корисний для порівняння можливих варіантів майбутнього: нормальний сезон, сезон посухи, падіння цін, різке зростання цін на ресурси або порушення логістики. Оптимізація допомагає вибрати найкраще поєднання культур, ресурсів, використання техніки або рішень щодо зберігання в умовах обмежених ресурсів .

Стандарти управління ризиками забезпечують загальну логіку такої оцінки. ISO 31000:2018 визначає управління ризиками як структурований процес встановлення контексту, виявлення ризиків, їх аналізу, оцінки пріоритетів та реагування на ризики за допомогою відповідних заходів [207]. У сільськогосподарському підприємстві цей процес можна адаптувати до шести етапів: виявлення загроз; формування реєстру ризиків; оцінка ймовірності та наслідків; визначення рівня економічної безпеки за функціональними компонентами; вибір заходів; та постійний моніторинг. Цей підхід пов'язує економічну безпеку з повсякденними управлінськими рішеннями, а не залишає її суто теоретичною категорією [231].

Кількісна оцінка може ґрунтуватися на системі показників. Фінансову безпеку можна виміряти за допомогою коефіцієнта поточної ліквідності, коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнта заборгованості до власного капіталу, коефіцієнта покриття відсотків, операційного грошового потоку, рентабельності продажів та рентабельності активів. Виробничу безпеку можна виміряти за допомогою врожайності з гектара, мінливості врожайності, частки простою техніки, втрат під час зберігання, частки сертифікованого насіння, виконання технологічних операцій та енергоспоживання на гектар. Ринкову безпеку можна виміряти за кількістю стабільних покупців, часткою продажів за контрактами, відхиленням цін від регіональних орієнтирів, маркетинговою маржею та залежністю від одного каналу збуту. Кадрова безпека може включати продуктивність праці, плинність кадрів, заборгованість із виплати заробітної плати, рівень кваліфікації та випадки порушення техніки безпеки.

Інтегральний індекс економічної безпеки можна розрахувати шляхом стандартизації показників, присвоєння їм ваг та агрегування за функціональними складовими, ділячи показники на стимуляторів та дестимуляторів. Кінцевий індекс можна інтерпретувати як високу, задовільну, нестабільну або критичну економічну безпеку. Високе середнє значення може приховувати критичну слабкість в одному компоненті, наприклад, чудову рентабельність у поєднанні з небезпечною залежністю від одного покупця або ненадійними договорами оренди землі. Тому комплексна оцінка має поєднуватися з комплексним баченням загроз, яке відобразить ймовірність, наслідки та нагальність кожної загрози.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне поняття, яке відображає його здатність займати та утримувати вигідні позиції в конкретному сегменті ринку. На рівні продукту конкурентоспроможність – це здатність продукту задовольняти потреби споживачів краще або з меншими загальними витратами, ніж конкурентні продукти. Конкурентоспроможність продукту залежить від технічних та економічних факторів, комерційних факторів та регуляторних факторів. Для сільського господарства це означає, що зерно, олійні культури, молоко, м'ясо, овочі або перероблені продукти конкурують не лише за ціною, а й за якістю, безпекою, стабільністю постачання, сертифікацією, простежуваністю, логістикою та репутацією виробника [224], [131].

На рівні ж підприємства конкурентоспроможність є ширшою, ніж конкурентоспроможність окремого продукту. Вона включає здатність генерувати стабільний дохід, використовувати ресурси ефективніше, ніж конкуренти, адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати інновації та захищати конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність сільського господарства має кілька характерних особливостей. По-перше, природні ресурси та географічне розташування відіграють більшу роль, ніж у багатьох інших галузях. Якість ґрунту, клімат, доступність води та відстань до елеваторів, портів або переробних підприємств безпосередньо впливають на витрати та доходи. По-друге, виробництво має сезонний характер і обмежується біологічними факторами, тому управлінські помилки не завжди можна виправити негайно. По-третє, багато сільськогосподарських ринків є товарними ринками, де окремий виробник має обмежений вплив на ціну. Це підвищує важливість контролю витрат, стабільності врожайності, диференціації якості та управління ризиками. По-четверте, на сільське господарство сильно впливають державна політика, регулювання торгівлі, стандарти безпеки харчових продуктів та екологічні вимоги [131].

Основні фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства можна розділити на внутрішні та зовнішні і вони фактично повторюють фактори загроз економічній безпеці підприємства. До внутрішніх факторів належать продуктивність землі, технології виробництва, стан техніки, продуктивність праці, фінансова стабільність, якість управління, інновації, цифровізація, зберігання та логістика, маркетинговий потенціал та організаційна культура. Зовнішні фактори включають ринкові ціни, ціни на ресурси, інфраструктуру, процентні ставки, курси валют, державну підтримку, оподаткування, умови експорту, інтенсивність конкуренції та кліматичні умови. Отже, конкурентоспроможність підприємства формується на перетині контрольованих ресурсів та неконтрольованих умов навколишнього середовища, які за умови відхилення від планованих показників одночасно можуть бути загрозами [240].

Економічна безпека впливає на конкурентоспроможність через кілька

механізмів. Перший механізм — це стабільність витрат. Такі загрози, як коливання цін на сировину та матеріали, дефіцит палива, поломки техніки, неефективні закупівлі та енергетичні кризи, збільшують виробничі витрати та послаблюють цінову конкурентоспроможність. Підприємство, що дбає про свою безпеку, контролює витрати, диверсифікує постачальників, проводить технічне обслуговування техніки, складає бюджети та застосовує ресурсозберігаючі технології. У результаті воно може виробляти продукцію з меншими або більш передбачуваними витратами, ніж конкуренти.

Другий механізм – це безперервність виробництва. Сільське господарство є чутливим до часу: затримка посіву, обприскування, збору врожаю або сушіння може знизити врожайність та якість продукції. Загрози безперервності включають погодні умови, брак оборотних коштів, несправність обладнання, нестачу робочої сили та порушення логістики. Заходи економічної безпеки, такі як резервне обладнання, доступ до кредитів, планування запасів, альтернативні транспортні маршрути та цифровий моніторинг полів, захищають підприємство від перебоїв у роботі. Безперервність стає конкурентною перевагою, оскільки підприємство може виконувати контракти та зберігати якість навіть у нестабільних умовах.

Третім механізмом є фінансова гнучкість. Конкурентоспроможним підприємствам потрібен капітал для оплати оренди землі, насіння, добрив, палива, заробітної плати, оновлення техніки та зберігання продукції. Якщо фінансова безпека є слабкою, підприємство стає залежним від дорогих короткострокових кредитів, вимушеного продажу врожаю та не вигідних контрактів. Висока ліквідність і платоспроможність дають підприємству змогу обирати кращі моменти для продажу, інвестувати в технології та вести переговори з постачальниками й покупцями з більш вигідних позицій. Це безпосередньо сприяє підвищенню конкурентоспроможності завдяки кращим рентабельним показникам та стратегічній свободі.

Четвертий механізм – це якість та доступ до ринку. Продовольчі та сільськогосподарські ринки дедалі більше вимагають безпеки, простежуваності, дотримання екологічних норм та стабільних поставок. Юридичні, екологічні або інформаційні загрози можуть закрити доступ до преміальних покупців або експортних каналів. Тому економічна безпека включає дотримання стандартів якості, захист автентичності продукції, належне зберігання, документацію, сертифікацію та управління репутацією. Конкурентоспроможність продукції залежить не лише від фізичних характеристик, а й від впевненості покупця в тому, що виробник може здійснювати безпечні та стабільні поставки.

П'ятий механізм – інноваційний потенціал. Загрози відволікають увагу керівництва та виснажують фінансові ресурси. Коли підприємство постійно реагує на кризи, у нього залишається менше ресурсів на точне землеробство, аналіз ґрунтів, зрошення, цифровий облік, навчання персоналу чи вирощування нових культур. Вищий рівень економічної безпеки зменшує

кризовий тиск і створює умови для інновацій. Згідно з ресурсною концепцією, стійка конкурентна перевага залежить від цінних і важко імітованих можливостей; у сільському господарстві такі можливості включають агрономічні знання, рішення на основі даних, ефективну логістику та довгострокові відносини з покупцями та землевласниками.

Шостим механізмом є стійкість до екологічних та кліматичних потрясінь. Сільськогосподарське виробництво стикається з виробничими, ціновими, фінансовими, інституційними та людськими ризиками – класифікацією, яка також використовується в літературі з управління ризиками в сільському господарстві [163]. Зміна клімату підвищує важливість стійкості, оскільки спека, посухи та екстремальні погодні умови впливають на врожайність, продуктивність праці, здоров'я тварин та ланцюги постачання.

Вплив загроз на конкурентоспроможність можна представити у вигляді ланцюжка: загроза – ризик – збиток – послаблення фінансової стійкості – втрата конкурентних позицій.

Водночас економічна безпека може перетворити загрози на джерела переваг. Підприємства, які впроваджують технології, адаптовані до кліматичних умов, раніше за конкурентів, можуть зменшити коливання врожайності. Підприємства з прозорою бухгалтерією та моніторингом ризиків можуть отримати кращі кредитні умови. Господарства з сертифікованим виробництвом та дотриманням екологічних вимог можуть отримати доступ до ринків з вищою вартістю. Виробники, що мають потужності для зберігання, можуть уникнути вимушених продажів та покращити реалізацію цін. Отже, заходи безпеки – це не лише витрати; вони можуть стати інвестиціями у конкурентоспроможність.

З метою практичного управління інтеграція оцінки економічної безпеки та конкурентоспроможності має бути організована як єдина аналітична система. По-перше, підприємство визначає свої основні конкурентні цілі: лідерство за витратами, диференціація за якістю, нішеве виробництво, орієнтація на експорт або стабільне місцеве постачання. По-друге, воно визначає загрози, які можуть перешкодити досягненню цих цілей. По-третє, воно оцінює ймовірність та вплив кожної загрози. По-четверте, воно оцінює, як кожна загроза впливає на показники конкурентоспроможності. По-п'яте, воно обирає захисні заходи відповідно до їхнього впливу як на безпеку, так і на конкурентну позицію. Така інтеграція запобігає вузькому тлумаченню безпеки лише як захисту та вузькому тлумаченню конкурентоспроможності лише як частки ринку.

Економічна безпека є фактором, умовою та інструментом підтримання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Вона безпосередньо впливає на витрати, якість, безперервність діяльності, фінанси, інновації та доступ до ринку, а також конкурентні переваги неможливо зберегти без захисту ресурсів та процесів. Виявлення та оцінка загроз надають інформацію для прийняття стратегічних рішень. У сільськогосподарському

секторі, де невизначеність породжується одночасно природою, ринками, технологіями та інституціями, здатність управляти загрозами стає однією з основних можливостей конкурентоспроможного підприємства.

Тому виявлення та оцінка загроз не повинні розглядатися як окрема процедура управління ризиками. Їх слід інтегрувати у стратегічне планування, складання бюджету, планування виробництва, прийняття інвестиційних рішень та оцінку конкурентоспроможності. Сільськогосподарське підприємство, яке систематично діагностує загрози, вимірює економічну безпеку та пов'язує ці результати з показниками конкурентоспроможності, отримує міцнішу основу для сталого розвитку. Його конкурентні переваги не обмежуються лише хорошим урожаєм або тимчасовою ціновою перевагою - вони ґрунтуються на здатності зберігати виробничий потенціал, адаптуватися до змін та підтримувати економічні результати в умовах невизначеності.

### **1.3. АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Венцурик А. М.**, кандидат економічних наук, доцент

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна стала для малого та середнього підприємництва України не лише джерелом прямих матеріальних втрат, а й чинником глибокої трансформації всієї логіки ведення господарської діяльності. Воєнний стан радикально змінив параметри підприємницького середовища: посилив безпекові ризики, поглибив логістичні розриви, ускладнив доступ до фінансування, загострив кадровий дефіцит, звужив частину ринків збуту та водночас актуалізував необхідність швидкої цифрової, організаційної та ринкової перебудови бізнесу. Мікро-, малі та середні підприємства залишаються системоутворювальним сегментом економіки України: за оцінкою UNDP, вони становлять 99,98% усіх суб'єктів господарювання, забезпечують 74% робочих місць і формують 64% валової доданої вартості.

За цих умов центральною науковою проблемою стає не лише фіксація втрат бізнесу, а осмислення того, яким чином саме **бізнес-модель** малого та середнього підприємництва змінюється під тиском воєнного середовища. Ідеться про трансформацію ціннісної пропозиції, каналів збуту, способів взаємодії з клієнтами, структури витрат, архітектури постачання, моделей зайнятості, рівня цифровізації та форм партнерської кооперації. У цьому контексті адаптація бізнес-моделі виступає не другорядним інструментом антикризового менеджменту, а базовим механізмом збереження життєздатності підприємства.

Специфіка цієї проблеми полягає в тому, що адаптація бізнес-моделей МСП в умовах воєнного стану не може бути пояснена лише класичними підходами до антикризового управління. Війна формує багатовимірний

кризовий простір, у якому взаємодіють фізичні, фінансові, кадрові, логістичні, поведінкові та інституційні ризики. Тому наукове дослідження має охоплювати не лише загрози функціонуванню бізнесу, а й механізми його операційної стійкості, стратегічної гнучкості, цифрової адаптації, мережевої укоріненості та повоєнного відновлювального потенціалу.

Актуальність теми зумовлена кількома обставинами. По-перше, мале та середнє підприємництво є ключовим носієм економічної гнучкості, локальної ділової активності та зайнятості. Його стійкість безпосередньо впливає на податкову базу, функціонування територіальних громад, відновлення виробничих ланцюгів і динаміку внутрішнього ринку. За оцінками UNDP, рівень використання виробничих потужностей МСП у 2023 р. впав порівняно з довоєнним рівнем 72,4% до 45,7%, а прогноз на 2024 р. становив 56%, що наочно демонструє масштаб адаптаційного виклику.

По-друге, в умовах війни зміщується саме розуміння ефективності бізнесу. Якщо в довоєнний період домінували критерії зростання, прибутковості, інвестиційної привабливості та масштабування, то нині пріоритетного значення набувають безперервність критичних функцій, адаптивність, швидкість реконфігурації бізнес-моделі, здатність утримувати клієнтські та партнерські зв'язки, переходити до цифрових каналів і працювати в режимі постійної невизначеності.

По-третє, проблема адаптації бізнес-моделей безпосередньо пов'язана з повоєнним відновленням. Післявоєнне зростання не зводиться до механічного повернення до довоєнної конфігурації МСП. Його основою, найімовірніше, стануть саме ті підприємства, які вже в умовах воєнного стану змогли вибудувати більш гнучкі моделі діяльності, цифрові контури продажів, диверсифіковані канали постачання, нові ринкові ніші та партнерські мережі. ОЕСД прямо пов'язує стійкість українських SMEs із поглибленням цифрової трансформації; водночас у 2024 р. лише близько 30% малих підприємств мали власний вебсайт, порівняно з 47% середніх і майже 70% великих компаній.

**Зв'язок теми з науковими й практичними завданнями.** Тема дослідження пов'язана з сучасними науковими розробками у сфері підприємництва, стратегічного управління, ризик-менеджменту, трансформації бізнес-моделей, цифрової економіки, резильєнтності підприємств та економічного відновлення в умовах затяжних криз. У практичній площині вона кореспондує із завданнями державної політики підтримки МСП, регіонального розвитку, цифровізації економіки, розширення доступу до фінансування, відновлення локальних ринків, підтримки релокованого бізнесу та інтеграції українських підприємств у європейський ринок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному вітчизняному та міжнародному науковому дискурсі проблематика функціонування малого та середнього підприємництва в умовах війни формується як міждисциплінарне поле, у межах якого поєднуються підходи стратегічного управління, ризик-

менеджменту, теорії стійкості, трансформації бізнес-моделей, цифрової економіки та досліджень післякризового відновлення.

У вітчизняній науковій літературі можна виокремити кілька відносно самостійних напрямів дослідження. Перший із них репрезентований працями О. Казака та М. Суліми, у яких війна розглядається як чинник глибокої дестабілізації підприємницького середовища, що проявляється у скороченні ділової активності, погіршенні очікувань бізнесу, зміні параметрів економічної поведінки суб'єктів господарювання та необхідності пошуку нових форм адаптації [87]. У межах цього напрямку особлива увага приділяється загальній характеристиці стану українського бізнесу в умовах війни та фіксації макро- й мезорівневих наслідків воєнного шоку для підприємницького сектору.

Другий напрям становлять дослідження стратегічного управління та ризик-менеджменту в умовах воєнного стану. У працях О. Фейер, К. Хаустової, С. Густі, а також Г. В. Демченко і Н. Е. Аванесової акцентовано увагу на тому, що в умовах високої невизначеності підприємство повинно переходити від логіки стабільного довгострокового планування до більш гнучких моделей управління, заснованих на сценарному підході, пріоритезації критичних функцій, швидкому перегляді рішень та посиленні антикризового компоненту менеджменту [293], [301]. У цьому дослідницькому полі стійкість підприємства тлумачиться передусім як результат управлінської здатності працювати в умовах турбулентного операційного середовища.

Третій напрям пов'язаний із вивченням трансформації бізнес-моделей, адаптації бізнес-стратегій, пошуку нових каналів збуту, цифрового переходу та формування гнучкості підприємств у кризових умовах. У цьому контексті особливе значення мають праці, присвячені трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах кризи, адаптації бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни, а також адаптації бізнесу до нових умов функціонування [234], [288], [234], [203]. У межах цього напрямку бізнес-модель розглядається не як відносно стала економічна конструкція, а як динамічна система, що підлягає реконфігурації залежно від зміни зовнішнього середовища, структури попиту, доступу до ресурсів і типу загроз.

Окремий пласт досліджень присвячено безпосередньо стану малого підприємництва в умовах російсько-української війни. У цих працях увагу зосереджено на регіональній диференціації підприємницької активності, зменшенні кількості діючих суб'єктів господарювання, ресурсній вразливості малого бізнесу, структурі його втрат та ролі державної підтримки у збереженні підприємницької спроможності [190], [259]. У цьому сегменті літератури простежується важливий акцент на тому, що механізми державного сприяння МСП мають розглядатися не лише як інструменти поточної компенсації, а і як складова збереження економічного потенціалу для повоєнного відновлення [206].

У міжнародному науковому дискурсі адаптація українських МСП інтерпретується переважно в ширших концептуальних рамках *resilience*,

entrepreneurial pivots, relational capital, adaptive entrepreneurship та business model reconfiguration [44]. Так, дослідження, опубліковане в *Economies*, зосереджене на аналізі чинників резильєнтності українських мікро-, малих і середніх підприємств і фактично переводить дискусію з площини опису втрат у площину виявлення структурних детермінант стійкості [86]. Стаття в *Global Strategy Journal* поглиблює це бачення через аналіз реляційного капіталу як ресурсу підтримання стійкості українських експортерів у воєнних умовах [108]. Публікація в *Business Horizons* розкриває механізми business pivot як форми підприємницької реконфігурації в умовах повномасштабної війни [130], тоді як праця в *Problems and Perspectives in Management* акцентує увагу на адаптації релокованого бізнесу в приймаючих регіонах і, відповідно, на просторовому аспекті трансформації бізнес-моделі [72].

Суттєвим джерелом емпіричних узагальнень є звіти міжнародних організацій та аналітичних центрів. Звіт UNDP / Міністерства економіки України фіксує масштаби впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства та підкреслює їх системну роль у зайнятості, структурі господарювання й підтриманні економічної активності країни [13]. Аналітична рамка OECD зміщує акцент у бік цифрової бізнес-трансформації, розглядаючи її як одну з базових передумов підвищення стійкості українських SMEs та їх участі у повоєнному відновленні [50]. Водночас аналітичні матеріали Центру економічної стратегії забезпечують необхідне макроекономічне тло для розуміння умов, у яких функціонує бізнес, та дозволяють пов'язати динаміку підприємницької активності з ширшими процесами економічної стабілізації та відновлення [46].

Таким чином, наявний масив досліджень дає змогу констатувати, що вітчизняна література більшою мірою зосереджена на фіксації проблем функціонування бізнесу, антикризовому управлінні та інструментах підтримки, тоді як міжнародні праці частіше інтерпретують український кейс у ширших теоретичних рамках стійкості, реляційного капіталу, цифрової трансформації та реконфігурації бізнес-моделей. Саме на перетині цих двох оптик – прикладно-національної та концептуально-міжнародної – формується дослідницьке поле, у межах якого доцільно розглядати адаптацію бізнес-моделей малого та середнього підприємництва України до умов воєнного стану.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри вагомий науковий доробок, низка важливих аспектів проблеми залишається недостатньо розкритою.

По-перше, значна частина наявних праць описує або загальні проблеми бізнесу в умовах війни, або окремі форми державної підтримки, але не дає цілісної аналітичної моделі саме **адаптації бізнес-моделей МСП**.

По-друге, у багатьох дослідженнях адаптація трактується як сукупність ситуативних антикризових дій, тоді як меншою мірою пояснюється, яким чином окремі рішення трансформуються в довгострокову організаційну

спроможність підприємства.

По-третє, ще недостатньо розкрито взаємозв'язок між внутрішніми параметрами бізнес-моделі та зовнішніми чинниками стійкості – реляційним капіталом, локальними мережами взаємодії, цифровою інфраструктурою, доступом до фінансових інструментів, державними й міжнародними програмами підтримки.

По-четверте, бракує аналітичних рамок, що дозволяли б оцінювати адаптацію бізнес-моделі МСП не лише через фінансові результати, а й через поєднання операційної стійкості, стратегічної гнучкості, цифрової зрілості та мережевої укоріненості.

Саме на заповнення цієї наукової прогалини і спрямоване дане дослідження.

Метою монографії є розроблення цілісного наукового підходу до аналізу адаптації бізнес-моделей малого та середнього підприємництва України до умов воєнного стану, систематизація чинників і загроз такої адаптації, виявлення основних механізмів трансформації бізнес-моделей МСП та обґрунтування напрямів їх подальшого розвитку в контексті воєнного стану і повоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. проаналізувати трансформацію середовища функціонування малого та середнього підприємництва України в умовах воєнного стану;
2. систематизувати ключові загрози стійкості МСП, які визначають параметри трансформації їх бізнес-моделей;
3. узагальнити теоретичні підходи до трактування бізнес-моделі, адаптації, стійкості, *dynamic capabilities*, *business pivots* і *relational capital*;
4. виявити базові напрями адаптації бізнес-моделей МСП в Україні в умовах війни;
5. розробити аналітичну рамку оцінювання адаптаційного потенціалу бізнес-моделі МСП;
6. обґрунтувати перспективи розвитку адаптованих бізнес-моделей МСП у контексті повоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та трансформації малого та середнього підприємництва України в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади адаптації бізнес-моделей малого та середнього підприємництва, а також сукупність економічних, організаційних, цифрових, ринкових, інституційних і мережевих чинників, що визначають стійкість і розвиток МСП у воєнний та повоєнний періоди.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Метод наукового узагальнення використано для уточнення категорій бізнес-моделі, адаптації, стійкості, стратегічної гнучкості та цифрової трансформації. Системний підхід застосовано для розгляду МСП як складної соціально-економічної системи, що функціонує під впливом

взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників. Методи аналізу і синтезу використано для виокремлення груп загроз і механізмів адаптації та їх подальшого поєднання в цілісну модель дослідження. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення довоєнних і воєнних параметрів функціонування МСП, а також різних адаптаційних практик. Структурно-функціональний підхід використано для класифікації елементів бізнес-моделі, що зазнають трансформації. Типологічний аналіз – для групування стратегій адаптації. Прогностичний підхід – для окреслення перспектив розвитку бізнес-моделей МСП у контексті повоєнного відновлення.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному обґрунтуванні адаптації **саме бізнес-моделей** малого та середнього підприємництва України до умов воєнного стану як багатовимірного процесу, що охоплює трансформацію ціннісної пропозиції, каналів збуту, ресурсної архітектури, клієнтських сегментів, способів кооперації та цифрового контуру підприємства. У роботі розробляється аналітична рамка оцінювання адаптаційного потенціалу бізнес-моделі МСП, що поєднує операційну стійкість, стратегічну гнучкість, цифрову спроможність і мережеву укоріненість.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній економічній науці бізнес-модель розглядається як цілісна логіка створення, доставки та привласнення цінності підприємством. У прикладному значенні вона охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, через які підприємство визначає свою ціннісну пропозицію, клієнтські сегменти, канали збуту, структуру витрат, джерела доходів, архітектуру ресурсів і формат взаємодії з партнерами. У кризовому середовищі, а особливо в умовах воєнного стану, бізнес-модель перестає бути відносно сталою організаційною схемою і набуває динамічного характеру, перетворюючись на механізм швидкої реконфігурації підприємства відповідно до нових умов ринку, ресурсних обмежень і загроз безперервності діяльності.

Для малого та середнього підприємництва бізнес-модель має особливе значення, оскільки саме через неї реалізуються ключові переваги МСП – організаційна гнучкість, швидкість ухвалення рішень, близькість до клієнта та здатність оперативно тестувати нові форми комерційної поведінки. Водночас у воєнному середовищі ця сама бізнес-модель виявляється зоною найбільшої вразливості, оскільки порушення навіть одного її елемента – наприклад, ланцюга постачання чи каналу продажу – здатне зруйнувати рівновагу всієї системи. Саме тому адаптація бізнес-моделі є не периферійним, а центральним предметом аналізу стійкості МСП [288].

У контексті цього дослідження адаптація бізнес-моделі трактується як процес цілеспрямованої зміни структурних елементів господарської логіки підприємства у відповідь на суттєві зовнішні збурення. Ідеться не лише про корекцію окремих управлінських рішень, а про системну перебудову способу створення цінності, конфігурації ринкової взаємодії, форм використання ресурсів і механізмів утримання економічної життєздатності. Така адаптація

може мати реактивний характер, коли підприємство відповідає на вже наявні загрози, або проактивний, коли воно завчасно перебудовує внутрішні процеси, готуючись до можливого загострення ризиків.

У науковій літературі адаптація бізнесу в умовах війни найчастіше пов'язується з кількома напрямками змін: цифровим переходом, диверсифікацією ринків, переглядом продуктового портфеля, релокацією, перебудовою ланцюгів постачання, зміною форматів зайнятості та посиленням ролі партнерських мереж [234], [206], [44], [72]. У такому розумінні адаптація бізнес-моделі не є одноразовою дією; це послідовний процес реконфігурації, у якому підприємство поєднує збереження критично важливих функцій із поступовим переосмисленням власної ринкової ролі.

Стійкість малого та середнього підприємництва в умовах воєнного стану доцільно тлумачити як здатність підприємства підтримувати або відновлювати операційну спроможність, зберігати ключові ринкові функції, адаптувати внутрішню конфігурацію діяльності та формувати передумови для подальшого розвитку в середовищі високої невизначеності. На відміну від вузького фінансового підходу, таке трактування включає не лише ліквідність або прибутковість, а й кадрову витривалість, організаційну безперервність, цифрову зрілість, мережеву включеність і здатність до стратегічного переосмислення [203], [86], [108], [50].

Емпіричні та аналітичні джерела показують, що для українських МСП стійкість під час війни визначається не тільки розміром підприємства чи його галузевою приналежністю. На неї впливають рівень цифровізації, наявність резервних сценаріїв постачання, доступ до зовнішніх ринків, якість партнерських зв'язків, гнучкість управлінської реакції та включеність у мережі підтримки [86], [108], [72], [50]. Це дозволяє розглядати стійкість не як статичний стан, а як динамічну характеристику бізнес-моделі, яка формується у процесі постійної взаємодії підприємства з кризовим середовищем.

Для осмислення трансформації бізнес-моделей МСП в умовах воєнного стану доцільно поєднувати кілька концептуальних підходів.

Перший підхід пов'язаний із концепцією **organizational resilience**, відповідно до якої підприємство розглядається як система, що має не лише витримувати шок, а й відновлювати функціональну спроможність після нього. У застосуванні до МСП це означає здатність підприємства підтримувати ключові бізнес-процеси, мінімізувати руйнівний ефект зовнішніх загроз і швидко відновлювати втрачений операційний ритм [86], [13], [50].

Другий підхід становить концепція **business model reconfiguration**, яка пояснює адаптацію через зміну елементів ціннісної пропозиції, каналів збуту, способів взаємодії з клієнтами, ресурсної структури й джерел доходів. Для українських МСП цей підхід особливо продуктивний, оскільки саме реконфігурація бізнес-моделі стала одним із найбільш поширених способів пристосування до умов війни [288], [234], [206], [130].

Третій підхід пов'язаний із **dynamic capabilities** – здатністю підприємства виявляти зміни середовища, оперативно реагувати на них і

перебудувати внутрішні ресурси та компетенції відповідно до нових умов. У середовищі воєнного стану саме цей аспект пояснює, чому одні МСП здатні швидко переходити до нових моделей функціонування, а інші – втрачають керованість і ринкові позиції [301], [203], [130].

Четвертий підхід становить концепція **entrepreneurial pivot**, що акцентує увагу на зміні напряму комерційної діяльності без повної відмови від базових компетенцій підприємства. Такий підхід пояснює чому частина українських МСП зберігає життєздатність не через зменшення масштабу діяльності, а через переорієнтацію продукту, каналу продажу або клієнтського сегмента [206], [130].

П'ятий підхід пов'язаний із **relational capital**. У контексті українських МСП у воєнний період особливого значення набувають довіра, сталість комерційних зв'язків, доступ до партнерських мереж, локальних і міжнародних каналів підтримки. Для експортно орієнтованих підприємств саме реляційний капітал здатен виступати фактором збереження зовнішніх ринків і стабілізації контрактних відносин [108], [72].

У воєнному середовищі зміни бізнес-моделі МСП стосуються не лише окремих елементів, а всієї логіки господарювання. Найчастіше адаптація охоплює:

- ціннісну пропозицію та клієнтські сегменти;
- канали продажу й комунікації;
- ресурсну архітектуру та формат партнерської взаємодії;
- структуру витрат та джерела доходу;
- просторову конфігурацію діяльності;
- цифровий контур бізнесу [288], [234], [206], [130], [50].

Це означає, що адаптація бізнес-моделі МСП в умовах воєнного стану повинна досліджуватися не як набір локальних змін, а як взаємопов'язана перебудова системи створення й реалізації економічної цінності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Ключові елементи бізнес-моделі МСП та можливі напрями їх адаптації в умовах воєнного стану

Елемент бізнес-моделі	Можливі напрями адаптації	Очікуваний ефект
Ціннісна пропозиція	зміна продукту, спрощення асортименту, поява нових сервісів	збереження релевантності для клієнта
Клієнтські сегменти	переорієнтація на нові групи споживачів, нові регіони або B2B-сегменти	диверсифікація попиту
Канали збуту	перехід в онлайн, маркетплейси, прямі цифрові продажі	розширення доступу до ринку
Партнерська мережа	нові постачальники, локальна кооперація, міжнародні зв'язки	зменшення залежності від одного каналу
Ресурси	резервування, локалізація постачання, енергонезалежність	підвищення операційної стійкості

Джерела доходу	зміна моделі монетизації, розширення сервісної складової	стабілізація грошового потоку
Організація праці	дистанційний формат, гнучка зайнятість, поєднання функцій	зниження кадрової вразливості
Цифровий контур	CRM, електронний документообіг, онлайн-маркетинг, хмарні сервіси	пришвидшення адаптації та підвищення гнучкості

Джерело: складено автором на основі [301], [206], [130]

Узагальнення сучасних підходів дозволяє дійти висновку, що в умовах воєнного стану бізнес-модель МСП слід розглядати як відкриту адаптивну систему, здатну до реконфігурації під тиском зовнішніх загроз і внутрішніх обмежень.

У межах цієї монографії адаптація бізнес-моделей малого та середнього підприємництва України до умов воєнного стану розглядається через поєднання наступних аналітичних площин (рис. 1.3):

1. трансформація зовнішнього середовища;
2. загрози й вразливості бізнес-моделі;
3. механізми адаптації та результати адаптації у вигляді стійкості та потенціалу відновлення.



Рис. 1.3. Концептуальна схема адаптації бізнес-моделей МСП до умов воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [301], [206], [86]

Запропонована схема відображає логіку дослідження: війна спочатку трансформує середовище функціонування МСП, потім порушує окремі елементи бізнес-моделі, після чого підприємство формує певну комбінацію

адаптаційних рішень, що або посилює його стійкість, або виявляється недостатньою для збереження життєздатності.

Отже, теоретичний аналіз дозволяє розглядати адаптацію бізнес-моделей малого та середнього підприємництва України до умов воєнного стану як багатовимірний процес реконфігурації логіки створення, доставки та привласнення цінності підприємством. У цьому процесі поєднуються елементи організаційної стійкості, динамічних здатностей, ринкового pivot, цифрової трансформації та мережевої укоріненості.

Воєнний стан став для малого та середнього підприємництва України чинником не лише економічного шоку, а й системної перебудови всього середовища функціонування. Його вплив виявляється в радикальній зміні умов доступу до ресурсів, ринків, персоналу, логістичної інфраструктури, фінансових інструментів, безпечних територій ведення бізнесу та цифрових каналів взаємодії]. За цих умов підприємницьке середовище переходить від відносно стабільної моделі ринкового відтворення до режиму постійної реконфігурації, у межах якого бізнес змушений безперервно переглядати внутрішню логіку своєї діяльності.

Однією з ключових ознак цієї перебудови стала зміна просторової організації бізнесу. Частина підприємств втратила можливість продовжувати діяльність на територіях активних бойових дій або у регіонах з підвищеним безпековим ризиком. Інша частина була змушена релокувати виробничі, адміністративні чи збутові функції, що супроводжувалося перебудовою ринку праці, логістичних маршрутів, партнерських зв'язків і клієнтських каналів [72], [13]. Унаслідок цього територіальний фактор перетворився на один із ключових параметрів життєздатності бізнес-моделі МСП.

Водночас відбулося суттєве ускладнення ресурсного середовища. Для малого та середнього підприємництва війна означала зростання вартості постачання, порушення регулярності логістичних потоків, перебої з енергопостачанням, ускладнений доступ до фінансових ресурсів, дефіцит персоналу та зростання операційних витрат [206], [13]. Така зміна середовища підриває сталість традиційних бізнес-моделей, які базувалися на відносно передбачуваних джерелах закупівель, стабільному клієнтському попиту й звичних форматах комерційної взаємодії.

Ринкове середовище також зазнало структурної перебудови. Війна спричинила не лише скорочення попиту в низці секторів, а й його переформатування. Частина ринкових ніш суттєво звузилася, інші, навпаки, набули нового значення через гуманітарні, оборонні, релокаційні або локально-відновлювальні потреби. За цих умов підприємства вимушено переглядають свою ціннісну пропозицію, змінюють канали продажу, коригують продуктовий портфель і тестують нові групи клієнтів. Це означає, що ринкова складова бізнес-моделі стає значно більш нестабільною та залежною від контексту.

Суттєво змінилося й трудове середовище функціонування МСП.

Міграція, мобілізація, нерівномірність регіонального розподілу трудових ресурсів, емоційне виснаження працівників і власників бізнесу, зміна режимів зайнятості та підвищення вимог до універсальності працівників сформували нову конфігурацію кадрових обмежень. За таких умов персонал стає не лише виробничим ресурсом, а й фактором стійкості або вразливості бізнес-моделі.

Окремої уваги потребує цифровий вимір трансформації середовища. У воєнний період цифровізація для значної частини МСП перестає бути факультативною модернізаційною опцією і перетворюється на одну з передумов підтримання безперервності діяльності. Онлайн-продажі, цифрові сервіси комунікації, дистанційна координація, електронний документообіг, робота через маркетплейси, CRM- та ERP-рішення, а також використання цифрових державних сервісів дають змогу бізнесу частково компенсувати втрати просторової стабільності, скоротити транзакційні витрати й посилити гнучкість комерційної поведінки.

Інституційне середовище в умовах війни також змінюється. Зростає значення державної підтримки, грантових інструментів, пільгового кредитування, програм збереження зайнятості, цифрових платформ взаємодії з державою та міжнародної допомоги. У таких умовах стійкість МСП дедалі більше залежить не лише від внутрішніх резервів самого підприємства, а й від його здатності інтегрувати зовнішні інституційні ресурси у власну бізнес-модель. Отже, воєнний стан формує для малого та середнього підприємництва не просто кризове тло, а нову архітектуру середовища функціонування, у якій традиційні способи ведення бізнесу втрачають стабільність. Це означає, що адаптація бізнес-моделі стає об'єктивною необхідністю, а не добровільною стратегією розвитку.

Для цілісного аналізу доцільно виокремити кілька базових параметрів трансформації середовища, які безпосередньо впливають на бізнес-моделі МСП (табл. 1.7).

Перший параметр – **безпековий**. Він охоплює ризик руйнування майна, обмеження мобільності, неможливість стабільної роботи в окремих регіонах, вимушені перерви у функціонуванні підприємств і загальне скорочення горизонту планування.

Другий параметр – **ресурсно-логістичний**. Він пов'язаний із доступом до сировини, комплектуючих, транспорту, енергопостачання, складів, альтернативних маршрутів доставки та гнучкістю постачальницьких мереж.

Третій параметр – **фінансовий**. Його зміст полягає в зростанні вартості ресурсів, ускладненні доступу до кредитування, проблемах ліквідності, касових розривах, зниженні платоспроможного попиту та збільшенні невизначеності щодо окупності інвестицій.

Четвертий параметр – **кадровий**. Він відображає дефіцит праці, зміну форматів зайнятості, посилення навантаження на управлінське ядро бізнесу та необхідність поєднання працівниками кількох функцій одночасно.

П'ятий параметр – **цифрово-комунікаційний**. Він виявляється у потребі

переходу на онлайн-канали продажу, цифрові сервіси управління, електронну взаємодію з клієнтами, партнерами й державою.

Шостий параметр – **інституційний**. Його формують доступність програм підтримки, швидкість державних сервісів, простота отримання грантів і кредитів, місцева інфраструктура сприяння бізнесу та участь міжнародних донорських програм.

Таблиця 1.7

Параметри трансформації середовища функціонування МСП в умовах  
воєнного стану

Параметр трансформації	Основні прояви	Вплив на бізнес-модель МСП
Безпековий	фізична небезпека, руйнування активів, нестабільність територій	зміна місця діяльності, скорочення горизонту планування
Ресурсно-логістичний	перебої постачання, дефіцит ресурсів, зростання вартості логістики	перебудова ланцюгів постачання, нові моделі закупівель
Фінансовий	касові розриви, падіння доходів, ускладнений доступ до капіталу	зміна витратної моделі, пошук альтернативних джерел фінансування
Кадровий	дефіцит працівників, міграція, мобілізація	зміна форматів зайнятості, перерозподіл функцій
Цифрово-комунікаційний	онлайн-продажі, цифрове управління, дистанційна робота	розвиток цифрового контуру бізнес-моделі
Інституційний	гранти, кредити, державні сервіси, донорська підтримка	інтеграція зовнішніх інструментів у модель функціонування

*Джерело: узагальнено автором*

Систематизація цих параметрів показує, що воєнний стан змінює не один окремий аспект функціонування МСП, а одночасно кілька взаємопов'язаних контурів середовища. Це означає, що й адаптація бізнес-моделі має бути багатокомпонентною.

За умов воєнного стану загрози для малого та середнього підприємництва мають комплексний характер і не зводяться до однієї сфери впливу. Вони діють одночасно, взаємно підсилюючи одна одну, що робить адаптацію бізнес-моделі не лінійним, а багаторівневим процесом (табл. 1.8) [203], [190], [206], [86], [13].

Першу групу становлять **фізичні та інфраструктурні загрози**. Вони пов'язані з руйнуванням або пошкодженням виробничих і торговельних об'єктів, порушенням транспортної інфраструктури, перебоями з енергопостачанням і прямою небезпекою для працівників. Для бізнес-моделі це означає втрату або обмеження доступу до ключових ресурсів, фізичної бази

діяльності та операційної безперервності.

Друга група – **фінансові загрози**. До неї належать падіння доходів, касові розриви, зростання собівартості, нестача оборотного капіталу, обмежений доступ до кредитування та невизначеність щодо інвестицій. Для бізнес-моделі це створює тиск на витратну архітектуру, джерела доходів і можливості підтримувати критичні функції підприємства.

Третя група – **кадрові загрози**. Міграція, мобілізація, дефіцит кваліфікованого персоналу, психологічне виснаження й нерівномірність доступу до робочої сили безпосередньо впливають на здатність підприємства підтримувати сталість операційних процесів, якість послуг і управлінську керованість.

Четверта група – **логістичні та ринкові загрози**. Вони охоплюють розриви ланцюгів постачання, затримки доставок, подорожчання перевезень, втрату частини клієнтів, зміну структури попиту та необхідність виходу на нові ринки. Для бізнес-моделі це означає потребу змінювати канали збуту, постачальницьку мережу, клієнтські сегменти та ціннісну пропозицію.

П'ята група – **управлінсько-психологічні загрози**. Вони пов'язані зі зростанням невизначеності, скороченням горизонту планування, хронічним стресом, реактивним характером управління та когнітивним перевантаженням менеджменту. Їх вплив виявляється в послабленні стратегічної спроможності підприємства, зниженні якості рішень і труднощах із формуванням цілісної адаптаційної траєкторії.

Шоста група – **мережеві та інституційні загрози**. Для частини МСП критичними стають не лише внутрішні втрати, а й ослаблення зовнішніх зв'язків: зменшення довіри партнерів, розрив контрактів, ускладнення доступу до програм підтримки, слабка інтеграція в локальні мережі взаємодії після релокації. Це означає, що вразливість бізнес-моделі формується не лише всередині підприємства, а й у просторі його зовнішніх відносин.

Таблиця 1.8

Типологія загроз для бізнес-моделей малого та середнього підприємництва в умовах воєнного стану

Тип загроз	Основні прояви	Елементи бізнес-моделі, на які впливають загрози
Фізичні та інфраструктурні	руйнування активів, перебої енергопостачання, небезпека для персоналу	ресурси, місце діяльності, операційні процеси
Фінансові	падіння доходів, касові розриви, зростання витрат	джерела доходу, структура витрат, інвестиційна спроможність
Кадрові	дефіцит працівників, мобілізація, міграція	організація праці, управлінська якість, продуктивність
Логістичні та ринкові	розриви постачань, зміна попиту, втрата клієнтів	канали збуту, постачальники, клієнтські сегменти

Управлінсько-психологічні	невизначеність, стрес, реактивне управління	стратегічні рішення, темп адаптації, цілі розвитку
Мережеві та інституційні	ослаблення партнерств, обмежений доступ до підтримки	партнерська мережа, зовнішні ресурси, реляційний капітал

*Джерело: узагальнено автором*

Типологізація загроз засвідчує, що вони не існують ізольовано. Руйнування активів породжує фінансові втрати; фінансова нестійкість зменшує можливості утримувати персонал; кадрові обмеження погіршують якість управління; логістичні труднощі трансформуються в ринкові втрати; а зниження довіри партнерів обмежує доступ до зовнішніх ресурсів. Отже, вразливість бізнес-моделі МСП формується в умовах кумулятивної дії кількох груп загроз одночасно (рис. 1.4).

Війна не однаково впливає на всі елементи бізнес-моделі. Найбільш вразливими виявляються:

- канали збуту;
- ланцюги постачання;
- структура витрат;
- доступ до персоналу;
- просторове розміщення діяльності;
- джерела доходу [288], [206], [130], [13].

Ціннісна пропозиція зазнає тиску через зміну потреб клієнтів. Канали збуту втрачають стабільність через фізичні обмеження й потребу переходу в онлайн. Постачальницька архітектура руйнується внаслідок логістичних розривів.

Структура витрат погіршується через енерговитрати, транспортні витрати та інфляційний тиск. Формати зайнятості стають менш передбачуваними. Джерела доходу втрачають стабільність через скорочення попиту або звуження частини ринків.



Рис. 1.4. Логіка впливу воєнного середовища на бізнес-модель МСП  
*Джерело: складено автором на основі [301], [206], [86]*

Схема демонструє, що війна діє на бізнес-модель не безпосередньо через один канал, а через каскадне порушення кількох її елементів. Саме тому подальший аналіз має бути зосереджений на механізмах, які дають змогу підприємствам не лише реагувати на окремі ризики, а перебудовувати цілісну логіку функціонування.

Отже, воєнний стан сформував для малого та середнього підприємництва України нове середовище функціонування, яке характеризується високою турбулентністю, територіальною нерівномірністю, ресурсною нестабільністю, кадровим дефіцитом, структурною зміною попиту, зростанням ролі цифровізації та посиленням значення інституційної підтримки. У таких умовах бізнес-модель МСП більше не може залишатися стабільною економічною конструкцією; вона повинна постійно адаптуватися до нової архітектури ризиків і можливостей.

Систематизація загроз показує, що вони охоплюють фізичні, фінансові, кадрові, логістично-ринкові, управлінсько-психологічні та мережево-інституційні виміри [301], [203], [259], [86], [72], [13]. Їх кумулятивний характер означає, що адаптація бізнес-моделі не може бути локальним коригуванням одного елемента. Вона має охоплювати ціннісну пропозицію, канали збуту, ресурсну архітектуру, організацію праці, партнерську мережу та цифровий контур підприємства. Саме тому наступним кроком є аналіз конкретних механізмів адаптації бізнес-моделей МСП до умов воєнного стану,

а також їх класифікація за напрямками та результативністю.

Адаптація бізнес-моделей малого та середнього підприємництва в умовах воєнного стану є процесом системної реконфігурації способів створення, доставки та привласнення цінності підприємством. Вона не обмежується окремими антикризовими кроками, а охоплює зміну ціннісної пропозиції, форматів взаємодії з клієнтами, архітектури ресурсів, каналів продажу, партнерських зв'язків, джерел доходу та організації праці. У цьому контексті адаптація виступає не реакцією на окремий ризик, а тривалим процесом перебудови економічної логіки функціонування підприємства.

Особливістю МСП є те, що адаптація бізнес-моделі часто відбувається швидше, ніж у великих компаній, через вищу організаційну мобільність, коротший ланцюг ухвалення рішень і відносно нижчий рівень бюрократизації. Разом із тим обмеженість фінансових і кадрових резервів робить цю адаптацію більш ризикованою, оскільки помилкові рішення можуть мати для малого та середнього бізнесу критичні наслідки [190], [206], [86]. Саме тому механізми адаптації повинні розглядатися одночасно як інструменти гнучкості та як способи зниження вразливості бізнес-моделі.

Умовно механізми адаптації бізнес-моделей МСП до умов воєнного стану можна згрупувати у шість основних блоків:

1. продуктово-ціннісна адаптація;
2. ринково-збутова адаптація;
3. ресурсно-операційна адаптація;
4. цифрова адаптація;
5. мережева та партнерська адаптація;
6. фінансово-інституційна адаптація.

Одним із базових механізмів адаптації є зміна ціннісної пропозиції підприємства. В умовах війни частина довоєнних продуктів і послуг втрачає комерційну релевантність через зниження попиту, скорочення платоспроможності споживачів, зміну структури потреб та появу нових пріоритетів у поведінці клієнтів [293], [234], [206]. У зв'язку з цим МСП змушені змінювати асортимент, спрощувати продуктову лінійку, переходити до більш доступних або функціонально важливих пропозицій, а іноді – формувати цілком нові продукти під потреби воєнного часу або локального відновлення.

Зміна ціннісної пропозиції часто відбувається у трьох формах. Перша форма – **скорочення та фокусування**, коли підприємство відмовляється від другорядних позицій і концентрується на найбільш стабільному сегменті попиту. Друга – **функціональне оновлення**, коли до традиційного продукту додаються нові сервісні, логістичні або цифрові компоненти. Третя – **радикальніший продуктово-ринковий pivot**, за якого зберігаються окремі компетенції підприємства, але змінюється спосіб їх комерційного застосування [234], [44], [72].

Продуктово-ціннісна адаптація дає змогу знизити ризик повної втрати

ринку, але потребує високої чутливості до зміни потреб клієнтів, швидких управлінських рішень і здатності підприємства до внутрішньої перебудови. Для МСП це особливо важливо, оскільки саме гнучкість ціннісної пропозиції нерідко стає першим кроком до стабілізації всієї бізнес-моделі.

В умовах воєнного стану ринково-збутова складова бізнес-моделі зазнає одного з найсильніших ударів. Порушення територіальної доступності ринків, втрата частини клієнтської бази, зменшення платоспроможності населення, нестабільність ділового середовища та зміна географії попиту змушують МСП переосмислювати канали продажу й комерційної взаємодії [234], [206], [72]. Саме тому ринкова адаптація стає одним із центральних механізмів збереження життєздатності бізнес-моделі.

Ринково-збутова адаптація виявляється у кількох формах. По-перше, це **переорієнтація на нові клієнтські сегменти**, коли підприємство змінює фокус із довоєнного масового попиту на локальний, інституційний, B2B- або нішевий сегмент. По-друге, це **географічна диверсифікація збуту**, тобто вихід на нові регіони країни або зовнішні ринки. По-третє, це **зміна каналів продажу**, включаючи перехід до цифрових платформ, прямих онлайн-продажів, маркетплейсів, соціальних мереж і нових форм дистанційної взаємодії з клієнтами.

В умовах війни важливим стає не лише збереження ринку, а й здатність підприємства втримувати довіру клієнтів і партнерів. Для частини МСП це означає розвиток репутаційної складової бізнес-моделі, посилення комунікації, підвищення прозорості та гнучкіший сервісний підхід [108], [72]. Унаслідок цього ринково-збутова адаптація виходить за межі комерційної техніки і стає важливою складовою загальної стійкості бізнесу (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Основні напрями ринково-збутової адаптації бізнес-моделей МСП

Напрямок адаптації	Зміст змін	Потенційний результат
Переорієнтація клієнтських сегментів	пошук нових груп споживачів, перехід до B2B або локального попиту	стабілізація збуту
Географічна диверсифікація	вихід на нові регіони або зовнішні ринки	зниження залежності від локального ринку
Зміна каналів продажу	онлайн-продажі, маркетплейси, цифровий маркетинг	розширення ринкового доступу
Сервісна адаптація	гнучкі умови взаємодії, швидша комунікація, підтримка клієнта	утримання лояльності
Репутаційна адаптація	прозорість, надійність, комунікаційна стабільність	зміцнення довіри партнерів і клієнтів

*Джерело: узагальнено автором*

Ресурсно-операційна адаптація охоплює зміни у внутрішній архітектурі функціонування підприємства, спрямовані на підтримання операційної безперервності в умовах нестабільного постачання, енергетичних ризиків,

кадрового дефіциту та зростання витрат [203], [190], [206], [13]. Її зміст полягає у скороченні залежності від одного джерела постачання, пошуку альтернативних ресурсів, локалізації закупівель, зміні режимів роботи, перегляді виробничих циклів і резервуванні критичних процесів.

Для МСП ресурсно-операційна адаптація часто означає перехід від моделі ефективності до моделі стійкості. Якщо в стабільних умовах підприємство прагне мінімізувати витрати й підвищувати оборотність ресурсів, то в умовах війни воно змушене частково жертвувати короткостроковою ефективністю заради збереження безперервності діяльності. Це може проявлятися в підтриманні більших запасів сировини, використанні кількох постачальників, інвестиціях у резервне енергозабезпечення, зміні графіків роботи, частковій автономізації бізнес-процесів [203], [13], [50].

Особливим проявом ресурсно-операційної адаптації стала релокація. Для частини МСП вона перетворилася на єдиний шлях збереження операційної спроможності. Водночас релокація не є механічним перенесенням бізнесу в інший регіон: вона супроводжується зміною просторової структури витрат, новими умовами доступу до кадрів, перебудовою комерційних зв'язків і пошуком нової локальної екосистеми для функціонування.

Цифрова адаптація стала одним із найдинамічніших і найрезультативніших механізмів трансформації бізнес-моделей МСП в умовах воєнного стану. Її значення зумовлене тим, що цифрові рішення дають змогу компенсувати частину фізичних, просторових, логістичних і комунікаційних обмежень. Для багатьох підприємств саме цифровізація стала засобом збереження контакту з ринком і підтримання мінімально необхідного рівня господарської діяльності [206], [50]. Особливість цифрової адаптації полягає в тому, що вона одночасно впливає на кілька елементів бізнес-моделі: канали збуту, взаємодію з клієнтами, внутрішню координацію, витрати, темп ухвалення рішень і гнучкість управління. У такий спосіб цифровий контур бізнесу стає не окремим інструментом модернізації, а структурним компонентом адаптованої бізнес-моделі МСП (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Цифрові інструменти адаптації бізнес-моделей МСП у воєнний період

<b>Цифровий інструмент</b>	<b>Функція в бізнес-моделі</b>	<b>Ефект адаптації</b>
Онлайн-продажі	канал збуту	збереження доступу до клієнтів
CRM-системи	управління клієнтською базою	підвищення стабільності продажів
Хмарні сервіси	зберігання і доступ до даних	зменшення залежності від фізичної інфраструктури
Електронний документообіг	внутрішня координація	пришвидшення операційних процесів
Digital marketing	комунікація з ринком	пошук нових клієнтів і сегментів
Онлайн-платформи та маркетплейси	зовнішній канал взаємодії	розширення географії збуту

У кризовому воєнному середовищі зростає роль зовнішніх зв'язків як ресурсу стабілізації бізнес-моделі. Для МСП важливою стає не лише внутрішня гнучкість, а й здатність включатися в мережі взаємодії з постачальниками, клієнтами, локальними бізнес-спільнотами, органами місцевого самоврядування, волонтерськими структурами, міжнародними організаціями та фінансовими інституціями [86], [108], [72]. Це дозволяє отримувати не лише інформацію чи підтримку, а й доступ до нових ринків, ресурсів і партнерських каналів.

Мережева адаптація особливо важлива для підприємств, які працюють у зовнішньоекономічному сегменті або пройшли релокацію.

Для перших критичним є підтримання довіри та стабільності контрактних відносин із міжнародними контрагентами [108].

Для других – інтеграція в нове місцеве середовище, доступ до локальних ринків праці, сервісів і підприємницьких мереж [72]. У цьому значенні мережева адаптація є одним із найменш формалізованих, але дуже впливових механізмів трансформації бізнес-моделі.

Фінансово-інституційна адаптація відображає здатність МСП інтегрувати у власну бізнес-модель зовнішні інструменти підтримки, які надаються державою, громадами, міжнародними організаціями, банківськими установами та грантовими програмами [259], [72].

У період війни необхідність адаптації бізнесу набуває особливого значення, адже для більшості підприємств наявні ресурси виявляються недостатніми навіть для забезпечення базової операційної діяльності.

Залучення таких інструментів, як пільгове кредитування, мікрогранти, програми сприяння релокації, місцеві ініціативи розвитку підприємництва, цифрові державні сервіси та консультаційні платформи, може суттєво змінити підходи до побудови бізнес-моделей у малому та середньому підприємстві. Подібні механізми дозволяють відновити обігові кошти, придбати необхідне обладнання, забезпечити енергетичну незалежність, освоїти нові канали збуту або фінансувати трансформацію формату бізнесу. (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Схема механізмів адаптації бізнес-моделей МСП до умов воєнного стану  
 Джерело: складено автором на основі [288], [259], [44], [86]

Отже, адаптація бізнес-моделей малого та середнього підприємництва в умовах воєнного стану є багатовимірним процесом, який не може бути зведений до однієї універсальної стратегії. Його зміст полягає в одночасній реконфігурації кількох елементів бізнес-моделі – ціннісної пропозиції, каналів збуту, ресурсної архітектури, форм організації праці, цифрового контуру, партнерської мережі та інструментів фінансово-інституційної підтримки.

Найбільш результативними виявляються ті механізми адаптації, які поєднують короткострокову стабілізацію з довшою логікою перетворення бізнес-моделі. У цьому сенсі цифрова трансформація, диверсифікація ринків, продуктова реконфігурація, мережева кооперація та залучення інституційної підтримки виступають не окремими реакціями на кризу, а взаємодоповнювальними елементами нової конфігурації підприємницької життєздатності [44], [108], [50].

Саме тому наступним логічним кроком є розгляд того, якими є результати адаптації бізнес-моделей МСП, які типи адаптованих моделей сформувалися в українських реаліях воєнного стану та які перспективи їх подальшого розвитку в контексті повоєнного відновлення.

Адаптація бізнес-моделей малого та середнього підприємництва в умовах воєнного стану не має єдиного універсального результату. Для одних підприємств вона означає збереження мінімально необхідного рівня

діяльності, для інших – часткове відновлення ринкової позиції, а для окремих сегментів – навіть формування нових можливостей розвитку через зміну продукту, каналу збуту, способу взаємодії з клієнтом або включення у нові мережі співпраці. Це свідчить про те, що адаптація бізнес-моделі повинна оцінюватися не лише через короткостроковий фінансовий результат, а як комплексний ефект, що охоплює операційну стійкість, стратегічну гнучкість, збереження ринку, інституційну інтеграцію та відновлювальний потенціал.

У найзагальнішому вигляді результати адаптації можна поділити на три рівні. Перший рівень – **виживання**, коли підприємство зберігає безперервність критичних процесів, навіть якщо масштаби діяльності істотно зростають. Другий рівень – **стабілізація**, коли підприємство не лише продовжує функціонувати, а й формує нову, більш стійку конфігурацію бізнес-моделі. Третій рівень – **трансформаційний розвиток**, коли війна стає не лише джерелом загроз, а й каталізатором модернізації, цифрового переходу, ринкової диверсифікації та підвищення стратегічної зрілості МСП [288], [50], [16].

Важливою ознакою успішної адаптації є не стільки повернення до довоєнної конфігурації бізнес-моделі, скільки формування нової життєздатної рівноваги між витратами, каналами збуту, ресурсами, партнерськими зв'язками та логікою створення цінності. Саме тому для оцінювання результатів адаптації доцільно враховувати кілька критеріїв: рівень збереження операційної активності, стабільність клієнтської бази, гнучкість бізнес-моделі, рівень цифровізації, якість мережевих зв'язків і здатність до подальшого масштабування або відновлення [86], [108], [72].

Аналіз наукових праць, аналітичних джерел і узагальнених практик функціонування МСП дозволяє виокремити кілька типів адаптованих бізнес-моделей, що сформувалися в українських реаліях воєнного стану (табл. 1.11).

Перший тип – **модель виживання через скорочення**. Для неї характерні звуження асортименту, відмова від другорядних напрямів діяльності, зменшення витрат, концентрація на найстабільніших сегментах попиту та підтримання лише базових операційних функцій [190], [206], [13]. Такі моделі найчастіше притаманні малим підприємствам із низьким рівнем резервів і високою залежністю від локального попиту.

Другий тип – **цифрово-переорієнтована модель**. Її сутність полягає в перенесенні значної частини комерційної взаємодії в цифровий простір: онлайн-продажі, маркетплейси, цифровий маркетинг, CRM-системи, дистанційна координація персоналу, хмарні сервіси [50]. Цей тип адаптації виявився особливо результативним для сервісних, торговельних, освітніх, консультаційних та частини креативних МСП.

Таблиця 1.11

Типологія адаптованих бізнес-моделей МСП України в умовах воєнного стану

Тип адаптованої моделі	Ключові ознаки	Основна мета
Модель виживання через скорочення	мінімізація витрат, звуження асортименту, фокус на базових функціях	збереження діяльності
Цифрово-переорієнтована модель	онлайн-продажі, цифрові сервіси, дистанційна координація	підтримання ринку та гнучкості
Релокована модель із локальною інтеграцією	зміна місця діяльності, адаптація до нового ринку й трудового середовища	відновлення операційної спроможності
Мережево-партнерська модель	кооперація, реляційний капітал, довірчі зв'язки, зовнішня підтримка	підвищення стійкості через мережі
Трансформаційна модель відновлювального зростання	модернізація продукту, цифровізація, диверсифікація, інституційне залучення	довгостроковий розвиток

*Джерело: узагальнено автором*

Третій тип – **релокована модель із локальною інтеграцією**. Вона формується тоді, коли підприємство переміщується в інший регіон і змушене адаптувати бізнес-модель до нових просторових, кадрових, ринкових і партнерських умов. Ключовими рисами такої моделі є просторове переналаштування, нові постачальники, нові ринки, нові трудові практики та інтеграція в місцеву бізнес-екосистему [72], [15].

Четвертий тип – **мережево-партнерська модель**. Її основою стає не лише внутрішня ефективність підприємства, а здатність працювати через кооперацію, реляційний капітал, довірчі зв'язки, партнерські мережі й зовнішні канали підтримки [86], [108], [72]. Така модель особливо важлива для експортно орієнтованих МСП, релокованого бізнесу та підприємств, які працюють у секторах із високою залежністю від постачальницьких і контрактних відносин.

П'ятий тип – **трансформаційна модель відновлювального зростання**. Для неї характерні не просто адаптаційні дії, а послідовне використання кризи як імпульсу до якісного оновлення бізнес-моделі: модернізація продукту, цифрова зрілість, ринкова диверсифікація, інституційне залучення, формування нової траєкторії розвитку [288], [130], [50]. Цей тип поки менш масовий, проте саме він має найбільше значення для повоєнного відновлення.

Для оцінювання адаптаційного потенціалу бізнес-моделі МСП доцільно використовувати не один інтегральний показник, а систему критеріїв, що дозволяє враховувати багатовимірний характер воєнної адаптації. У межах цієї монографії пропонується орієнтуватися на чотири ключові виміри (табл. 1.12):

1. операційна стійкість;

2. стратегічна гнучкість;
3. цифрова спроможність;
4. мережева укоріненість.

**Операційна стійкість** відображає здатність підприємства підтримувати базові функції в умовах порушення постачання, енергетичних збоїв, кадрового дефіциту та фізичних ризиків. **Стратегічна гнучкість** означає спроможність переглядати цілі, швидко змінювати бізнес-модель і адаптувати управлінську логіку до нових обставин. **Цифрова спроможність** характеризує рівень готовності підприємства використовувати онлайн-канали, цифрове управління, електронні сервіси та дистанційні інструменти координації. **Мережева укоріненість** визначає рівень інтегрованості МСП у партнерські, клієнтські, локальні та міжнародні мережі, здатні виконувати функцію стабілізатора в кризовому середовищі [86], [130], [13].

Таблиця 1.12

Критерії оцінювання адаптаційного потенціалу бізнес-моделі МСП

Критерій	Зміст критерію	Можливі індикатори
Операційна стійкість	здатність підтримувати критичні бізнес-процеси	резерви, диверсифікація постачання, енергонезалежність
Стратегічна гнучкість	швидкість і якість реконфігурації бізнес-моделі	темپ рішень, альтернативні джерела доходу, сценарне мислення
Цифрова спроможність	рівень інтеграції цифрових рішень у бізнес-модель	онлайн-продажі, CRM, електронний документообіг, хмарні сервіси
Мережева укоріненість	включення в систему зовнішніх партнерств і підтримки	сталість партнерств, доступ до грантів, кооперація, зовнішні ринки

*Джерело: узагальнено автором*

Запропонована система оцінювання дозволяє відійти від вузького тлумачення успішності адаптації лише через короткостроковий фінансовий результат і перейти до багатокритеріального аналізу життєздатності бізнес-моделі в умовах війни.

Перспективи розвитку адаптованих бізнес-моделей МСП в Україні безпосередньо пов'язані з тим, наскільки воєнна адаптація буде трансформована в основу довгострокового оновлення підприємницького сектору. У повоєнному контексті найбільші шанси на стає зростання матимуть ті підприємства, які не обмежилися короткостроковими антикризовими діями, а змогли сформувати нову, більш гнучку й диверсифіковану бізнес-модель.

Першим перспективним напрямом є **поглиблення цифрової трансформації**. У повоєнний період цифрові канали збуту, системи управління клієнтською базою, хмарні сервіси, автоматизація документообігу та платформи електронної взаємодії можуть стати основою підвищення продуктивності й масштабування МСП [50].

Другим напрямом є **розширення ринкової та географічної**

**диверсифікації.** Підприємства, які під час війни освоїли нові регіональні або зовнішні ринки, мають потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій через розвиток нових клієнтських сегментів, сервісних рішень і гнучкіших моделей збуту [234], [108].

Третім напрямом є **посилення інституційної інтегрованості бізнес-моделі.** Йдеться про здатність підприємств системно використовувати державні та міжнародні програми підтримки, фінансові інструменти, гранти, локальні програми розвитку бізнесу й цифрові державні платформи [259], [130].

Четвертим напрямом є **розвиток людського капіталу і нових трудових практик.** Післявоєнне відновлення МСП великою мірою залежатиме від професійної перекваліфікації, інтеграції ветеранів у підприємництво, посилення жіночого підприємництва, розвитку локальних бізнес-екосистем і гнучкіших форматів зайнятості [44], [13].

П'ятим напрямом є **переосмислення бізнес-моделі в бік більшої стійкості,** а не лише більшої ефективності. Досвід воєнного стану показує, що майбутня конкурентоспроможність МСП значною мірою залежатиме від їх здатності поєднувати ефективність із резервованістю, цифрову зрілість – із гнучкістю, а ринкову орієнтацію – з надійністю партнерських зв'язків [108], [130].

Рисунок 1.6 показує, що повоєнне зростання МСП є не автоматичним наслідком припинення активної фази війни, а результатом якісної реконфігурації бізнес-моделі, яка починається ще в період воєнної адаптації.



Рис. 1.6. Логіка переходу від воєнної адаптації бізнес-моделі до повоєнного відновлювального зростання

*Джерело: складено автором на основі [288], [259], [86]*

Отже, результати адаптації бізнес-моделей МСП в умовах воєнного стану варіюються від простого виживання до формування нових траєкторій

розвитку. У науково-аналітичному вимірі доцільно виокремлювати кілька типів адаптованих моделей: модель виживання через скорочення, цифрово-переорієнтовану, релоковану, мережево-партнерську та трансформаційну модель відновлювального зростання.

Запропонований підхід до оцінювання адаптаційного потенціалу бізнес-моделі МСП через операційну стійкість, стратегічну гнучкість, цифрову спроможність і мережеву укоріненість дозволяє глибше пояснити, чому одні підприємства успішно перебудовують свою логіку функціонування, а інші залишаються надто вразливими до воєнного середовища [86], [108].

Перспективи подальшого розвитку адаптованих бізнес-моделей МСП в Україні безпосередньо пов'язані з переходом від короткострокового антикризового реагування до більш цілісної моделі відновлювального зростання, заснованої на цифровій модернізації, ринковій диверсифікації, інституційній підтримці, розвитку людського капіталу та збереженні стійкої архітектури бізнесу.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що адаптація бізнес-моделей малого та середнього підприємництва України до умов воєнного стану є складним, багаторівневим і динамічним процесом, який охоплює зміну логіки створення, доставки та привласнення цінності підприємством під впливом безпекових, фінансових, логістичних, кадрових, цифрових та інституційних факторів. На відміну від традиційних кризових умов, воєнне середовище формує якісно нову конфігурацію ризиків, у якій загрози мають кумулятивний характер, взаємно підсилюють одна одну і потребують не фрагментарного реагування, а системної реконфігурації бізнес-моделі МСП.

Доведено, що бізнес-модель малого та середнього підприємництва в умовах воєнного стану не може розглядатися як відносно стабільна економічна конструкція. Вона перетворюється на відкриту адаптивну систему, яка повинна постійно реагувати на зміну середовища шляхом коригування ціннісної пропозиції, каналів збуту, партнерської мережі, способів використання ресурсів, форматів зайнятості, джерел доходів і цифрового контуру бізнесу. У цьому контексті адаптація бізнес-моделі виступає не допоміжним інструментом антикризового управління, а базовим механізмом збереження життєздатності та формування передумов для подальшого розвитку МСП.

У ході дослідження встановлено, що середовище функціонування малого та середнього підприємництва України в умовах воєнного стану зазнало комплексної трансформації. Вона проявляється у просторовій перебудові ділової активності, ускладненні доступу до фінансових і трудових ресурсів, порушенні ланцюгів постачання, зміні структури попиту, посиленні ролі цифрових каналів взаємодії та зростанні значення зовнішньої інституційної підтримки. Саме ця трансформація створює об'єктивну потребу в глибокій адаптації бізнес-моделей МСП.

Систематизація загроз дозволила виокремити шість основних груп ризиків для бізнес-моделей малого та середнього підприємництва: фізичні та інфраструктурні, фінансові, кадрові, логістичні та ринкові, управлінсько-психологічні, а також мережеві та інституційні. З'ясовано, що ці загрози діють не ізольовано, а формують цілісне кризове середовище, у якому руйнування активів породжують фінансові втрати, фінансова нестабільність посилює кадрову вразливість, кадрові проблеми знижують якість управління, а логістичні труднощі трансформуються в ринкові втрати. Це означає, що стійкість МСП має розглядатися як здатність бізнес-моделі працювати в умовах одночасної дії кількох типів ризиків.

Обґрунтовано, що адаптація бізнес-моделей малого та середнього підприємництва реалізується через систему взаємодоповнювальних механізмів, серед яких особливого значення набувають продуктово-ціннісна, ринково-збутова, ресурсно-операційна, цифрова, мережева та фінансово-інституційна адаптація. Встановлено, що найбільш результативними є не ізольовані, а комбіновані адаптаційні рішення, коли підприємство одночасно змінює ціннісну пропозицію, канали продажу, конфігурацію постачання, внутрішню організацію праці, рівень цифровізації та партнерське середовище.

Узагальнення теоретичних і прикладних підходів дало підстави запропонувати аналітичну рамку оцінювання адаптаційного потенціалу бізнес-моделі МСП, яка ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних вимірах: операційній стійкості, стратегічній гнучкості, цифровій спроможності та мережевій укоріненості. Такий підхід дозволяє відмовитися від вузького оцінювання стійкості лише за фінансовими показниками та перейти до комплексного розуміння життєздатності підприємства в умовах воєнного середовища.

У результаті типологізації адаптованих бізнес-моделей МСП виявлено кілька основних їх різновидів: модель виживання через скорочення, цифрово-переорієнтовану модель, релоковану модель із локальною інтеграцією, мережево-партнерську модель та трансформаційну модель відновлювального зростання. Встановлено, що саме останній тип має найбільший потенціал для повоєнного відновлення, оскільки поєднує короткострокову адаптацію із довгостроковим оновленням логіки ведення бізнесу.

Зроблено висновок, що перспективи розвитку адаптованих бізнес-моделей малого та середнього підприємництва України безпосередньо пов'язані з переходом від реактивного антикризового реагування до більш цілісної моделі відновлювального зростання. Основними напрямками такого переходу мають стати поглиблення цифрової трансформації, диверсифікація ринків збуту, зміцнення фінансової та енергетичної стійкості, розвиток людського капіталу, поглиблення інтеграції у партнерські мережі, а також системне використання державних і міжнародних інструментів підтримки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані підходи можуть бути використані:

- органами державної влади й місцевого самоврядування – при розробленні програм підтримки малого та середнього підприємництва в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення;

- суб'єктами малого та середнього підприємництва – для оцінювання вразливості власної бізнес-моделі та вибору пріоритетних механізмів адаптації;

- закладами вищої освіти – у викладанні дисциплін з підприємництва, менеджменту, антикризового управління, цифрової економіки та повоєнного економічного відновлення;

- дослідниками – як основа для подальшого вивчення стійкості підприємництва в умовах затяжних кризових середовищ.

Таким чином, адаптація бізнес-моделей малого та середнього підприємництва України до умов воєнного стану має розглядатися як один із ключових механізмів збереження економічної життєздатності країни в період війни та формування основ для її повоєнного розвитку. Саме здатність МСП до швидкої реконфігурації бізнес-моделі, поєднання гнучкості з операційною стійкістю та інтеграції внутрішніх і зовнішніх ресурсів визначатиме їх роль у відновленні української економіки в найближчій перспективі.

#### **1.4. МОДЕЛІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

**Подлевська О. М.**, кандидат економічних наук, доцент

**Подлевський А. А.**, кандидат економічних наук, доцент

Розвиток моделей циркулярної економіки, або економіки замкнутого циклу сьогодні просувається в багатьох країнах світу з метою протидії глобальним екологічним загрозам, а насамперед зміні клімату. У розвитку циркулярної економіки також вбачається величезний потенціал для створення нових бізнес-моделей, що дозволяють забезпечити стійке економічне зростання та формувати привабливі можливості зайнятості на регіональному рівні.

На сучасному етапі економічного розвитку України розв'язання екологічних проблем є вкрай актуальним та важливим [125]. Навантаження на навколишнє природне середовище лінійно збільшується зі зростанням потреб суспільства.

У сучасному світі швидкий розвиток технологій та зростання населення, а також активна людська діяльність має значний вплив на навколишнє середовище, що потребує від нас свідомого та відповідного ставлення до споживання ресурсів та викидів непотрібних відходів. Кожен з нас може діяти в інтересах екології шляхом свідомого вибору продукції та послуг, зокрема з урахуванням позначок екологічної безпеки на упаковках, використання

екологічно чистих матеріалів у побуті та на робочому місці. Для збереження природних ресурсів та екологічної безпеки нашої планети необхідно зосередитися на сприянні свідомому споживанню та відповідній поведінці, враховуючи вплив людської діяльності на довкілля та максимально зменшуючи негативний вплив нашої діяльності на навколишнє середовище

У зв'язку зі зростанням проблем екологічного характеру, необхідно приділяти більше уваги і сприяти більшій роботі зі свідомим споживанням та відповідною поведінкою відносно навколишнього середовища. Це може включати зміну споживацьких звичок, підвищення екологічної грамотності населення та впровадження екологічних технологій. Зростаючий рівень забруднення довкілля, зміна клімату та інші екологічні проблеми витікають з головних глобальних проблем. Перехід до більш екологічно орієнтованого способу життя може допомогти зменшити негативний вплив людей на природу та забезпечити стійкість життя на планеті.

Одним із рішень є проведення розширеної інформаційної кампанії з налагодження екологічної свідомості та навичок ведення екологічної поведінки серед широких верств населення. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати різноманітні підходи, такі як використання мас-медіа, проведення тренінгів та семінарів, розробка веб-ресурсів, що містять матеріали про проблеми довкілля та поради щодо екологічного споживання. Також актуальними будуть інші рішення: використання екологічно чистих технологій та матеріалів, підтримка екологічної політики з боку урядів та бізнесу, зменшення використання пластикових упаковок та відходів, підтримка зелених ініціатив.

Україна також стикається з проблемою низької ефективності використання ресурсів та енергії в промисловості та будівництві. Це має серйозні наслідки для економіки, довкілля та соціального благополуччя країни. По-перше, низька ефективність використання ресурсів потенційно до зайвих витрат палива, води та інших матеріалів у виробничих процесах, що в свою чергу впливає на конкурентоспроможність українських підприємств. Крім того, це призводить до зайвого навантаження на природні ресурси, що може викликати їх вичерпання та екологічні проблеми. По-друге, низька енергоефективність у будівництві та промисловості призводить до високих витрат енергії на опалення, охолодження та освітлення приміщень. Це, в свою чергу, веде до зростання енергетичних витрат та забруднення навколишнього середовища. Недостатня ізоляція будівель та застарілі технології виробництва призводять до втрати енергії та збільшення викидів шкідливих речовин.

Для вирішення цих проблем необхідно проводити більше робіт зі створення нових стандартів енергоефективності та екологічних норм у будівництві та промисловості. Це означає встановлення обов'язкових вимог до енергоефективності будівель, використання екологічно чистих матеріалів та технологій у виробництві, а також розширення свідомості про важливість збереження енергії та раціонального використання ресурсів серед підприємств

та інших учасників ринку. Крім того, важливо проводити наукові дослідження та розробки з енергоефективності та впроваджувати інноваційні технології, які дозволяють зменшити витрати енергії та ресурсів, Поширювати інформацію про зниження можливостей витрат енергії та ресурсів, а також про переваги енергоефективних технологій та екологічно чистих матеріалів. Також необхідно створити сприятливі умови для використання енергоефективних технологій та матеріалів. Наприклад, можна встановлювати податки на використання шкідливих для навколишнього середовища матеріалів та технологій, а також надавати пільги та дотації на використання енергоефективних технологій та матеріалів. Узагалі, ефективне використання ресурсів та енергії в промисловості та будівництві є важливою складовою сталого розвитку країни.

Вирішення проблеми низької ефективності використання ресурсів та енергетичного потенціалу є комплексним підходом, який включає в себе розробку та впровадження нових технологій, створення сприятливих умов для використання енергоефективних матеріалів та технологій, а також інформаційно-освітню роботу населення серед промислових підприємств.

Крім того, важливо розвивати глобальні тенденції у сфері сталого розвитку та енергетики, такі як перехід до відновлюваної енергетики, зменшення викидів вуглецю, підвищення енергоефективності тощо. Участь України в таких ініціативах як Паризька угода та Цілі сталого розвитку ООН вимагає від країни змінити підхід до використання ресурсів та енергії, а також впроваджувати сучасні технології, що забезпечують стійкість розвитку нації.

Одним з шляхів вирішення існуючих екологічних проблем та як наслідок, підвищення в довгостроковій перспективі конкурентоспроможності національної економіки є інтенсивне, максимально ефективне, безвідходне ресурсоспоживання, а також системне скорочення всіх видів антропогенного навантаження на довкілля через «зелену» модернізацію сучасних індустрій і впровадження нових технологічних процесів.

Саме розвиток сучасної інноваційної підприємницької діяльності, створення інноваційних підприємств є одним з основних напрямків розвитку економіки та її руху до циркулярної, інноваційної економіки.

Лише ті країни, що впроваджують ресурсоощадні, інноваційні та безвідходні технології, системно скорочують всі види екологічних забруднень можуть досягти високих темпів виробництва без погіршення стану екологічної системи. Саме циркулярна економіка являє собою нову модель економіки, яка асоціюється із «зеленим зростанням» та забезпечує рух від масового споживання до відповідального споживання.

Для того, щоб визначити, наскільки успішно рухається країна в напрямку сталого розвитку та впровадження циркулярної економіки, вчені застосовують декаплінг аналіз економіки. Циркулярна економіка дотримується трьох основних принципів, а саме, скорочення, повторне використання та переробка ресурсів. Перевага віддається скороченню використання матеріалів, тобто

теорія декаплінгу – це важливий фактор циркулярної економіки, який значно впливає на її розвиток. Декаплінг дає зрозуміти, чи є економічна діяльність ефективною, з точки зору мінімізації екологічних збитків. Задача декаплінгу полягає у оцінці розходження між антропогенного тиском на довкілля і ресурсоспоживанням від економічного зростання.

Теорія декаплінгу – це базова теорія, яку запропонувала Організація економічного співробітництва та розвитку для опису блокування зв'язку між економічним зростанням і споживанням ресурсів або забрудненням навколишнього середовища [112]. Це означає, що економічне зростання може бути відокремлене від споживання ресурсів або забруднення навколишнього середовища, щоб реалізувати їх декаплінг. У розвитку циркулярної моделі економічного зростання ефект декаплінгу полягає саме в тому, що економічне зростання відбувається за допомогою ресурсозберігаючих технологій і відповідно зменшенню впливу викидів у навколишнє середовище.

Проблеми запровадження циркулярної економіки перебувають в центрі уваги, в першу чергу, урядів країн, міжнародних організацій, фондів та фінансово-кредитних установ, що прогнозують появу нових перспективних ринків. Втім, ця проблематика викликає інтерес і у наукових кіл як економічного, так і екологічного спрямування. Серед вчених, які розглядали сутність, основні принципи функціонування циркулярної економіки та напрями покращення поведінки з відходами, можна назвати Х. Нгуєна, М. Зілса, М. Стачті [107], Н. Пахомову, П. Вільямса [164] та багатьох інших науковців.

Проблемам «циркулярної економіки», глобальним змінам та їх впливу на національні економіки присвятили свої дослідження [177; 92] та інші, які виявили основні принципи сталого розвитку в національній економіці, еколого-економічні проблеми, запропонували шляхи їх вирішення, у тому числі й через використання кращих іноземних практик. Поведінка з відходами стало головним предметом досліджень провідних науковців [103], які досліджували європейський досвід та напрями державної політики управління твердими відходами.

Цікавим, в розрізі нашого дослідження, є погляди закордонних науковців, щодо визначення дефініції «циркулярна економіка». В контексті розвитку циркулярної економіки заслуговує на увагу визначення авторів [103]: «...ініціатива сталого розвитку, спрямована на зниження лінійності громадських систем виробництва і споживання. Застосування циклів матеріалів, поновлюваних і каскадних потоків енергії до лінійної системи. Циркулярна економіка сприяє розвитку високоцінних матеріальних циклів поряд з більш традиційною переробкою і розвиває системні підходи до співпраці виробників, споживачів та інших громадських суб'єктів у сфері сталого розвитку».

Визначення дефініції «циркулярної економіки», як економічної системи що базується на створення інноваційних підприємств які виступають

суб'єктами, що створюють високотехнологічну та наукоємну продукцію в циркулярній економіці дають визначення [88]: «економічна система, що базується на бізнес-моделях, які замінюють концепт «кінець життя» на зменшення, альтернативне повторне використання, переробку та відновлення матеріалів у процесі виробництва / розподілу та споживання, що функціонують на мікрорівні (продукція, компанії, споживачі), мезорівні (екопромислові парки) та макрорівні (місто, регіон, нації та за її межами), з метою досягнення сталого розвитку, що передбачає створення екологічної якості, економічної процвітання та соціальної справедливості на благо нинішнього та майбутніх поколінь».

Заслуговує на увагу визначення дефініції «циркулярна економіка» у розрізі явища декаплінгу, яке дали [124]: «основна ідея полягає в тому, щоб закрити матеріальні петлі, зменшити кількість вхідних матеріалів та повторно використати або переробити продукти та відходи для досягнення більш високої якості життя за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів».

Проведений аналіз наукової літератури щодо циркулярної економіки говорить про те, що у світі використовується така термінологія: зелена економіка, економіка замкненого циклу.

Екологічні загрози та виклики, які стояли перед Україною до 24 лютого, самостійно не вирішилися, а стали тільки глибшими. Війна глобально вплинула на стан довкілля України. Як наслідок – зменшення та погіршення стану природних екосистем, хімічне та промислове забруднення, замінування територій, нищівна шкода для біорізноманіття.

Важливим внеском у майбутнє відновлення довкілля стала Ukraine Recovery Conference, яка відбулася 4–5 липня у швейцарському Лугано. Однією з програм конференції, яку планують реалізовувати в майбутньому, є «Відбудова чистого та захищеного середовища». Досвід Швейцарії у веденні екологічної політики – зразковий, Швейцарія інвестуватиме у проекти, які мають скоротити викиди парникових газів, адже відбудова України потребуватиме інтенсивного використання різних сфер: видобування, промисловості, транспорту та інших, що супроводжуватиметься збільшенням викиду вуглецю в атмосферу. Тому досвід та підтримка Швейцарії цінні для нас, в розрізі впровадження «зелених» принципів економіки та переходу на циркулярну економіку в процесі відбудови країни без шкоди для світової екології.

Ефективне поводження з відходами – ще одна реформа на шляху до євроінтеграції. Перший крок до неї вже було зроблено. У червні Верховна Рада ухвалила рамковий законопроект про управління відходами (№ 2207-1-д). Розв'язання питання відходів особливо актуальне зараз, коли їхня кількість суттєво зростає внаслідок військових дій. Під час очищення територій, розбору завалів, відновлення житлових будинків та підприємств з'являється велика кількість будівельного сміття. Тому в умовах нової моделі «циркулярної

економіки» декаплінг має стати ключовим принципом, що передбачає задоволення зростаючих потреб при мінімізації витрачання природного капіталу [156], саме декаплінг дозволяє оцінити ефективність діяльності інституцій з боку мінімізації екологічного збитку. На рис. 1.7 представлено види декаплінгу, як основи для запровадження моделі циркулярної економіки.

Визначення ресурсного декаплінгу має допомогти вирішити проблему дефіциту і відповіді на виклик стійкості й рівності між поколіннями щодо скорочення темпів виснаження ресурсів при одночасному зниженні витрат за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів.

Вітчизняним науковцем О. Тур [152], у продовженні закордонних напрацювань, було запропоновано розраховувати ресурсний декаплінг за наступними формулами:

1. Ресурсний декаплінг фактор:

$$\text{Decoupling Index} = \frac{N_E}{DF_E} / \frac{N_B}{DF_B} = \frac{N_E}{N_B} / \frac{DF_E}{DF_B} = \frac{I_N}{I_{DF}} \quad (1.2)$$

$$\text{Decoupling Factor} = 1 - \text{Decoupling Index} , \quad (1.3)$$

де  $N_E$ ,  $N_B$  – кількість спожитого природного ресурсу (мінеральних, лісових, земельних, водних та інших ресурсів) у кінцевому (кінець вимірювань) та базовому (початок вимірювань) періодах, натуральних одиниць;

$\frac{N_E}{N_B}$ ,  $I_N$  – темп зростання, або індекс фізичного обсягу спожитого природного ресурсу;

$I_{DF}$  – індекс фізичного обсягу ВВП (або іншого макропоказника).

2. Якщо  $D_F \geq 1$ , то темпи зростання споживання ресурсів або викидів забруднювальних речовин не нижчі за темпи економічного зростання, що демонструє залежність.

На стадії повної залежності чим вищий коефіцієнт декаплінгу, тим вища залежність економічного розвитку від ресурсів і тим більша шкода навколишньому середовищу.

3. Якщо  $0 < DF < 1$ , то темпи зростання споживання ресурсів або викидів забруднювальних речовин нижчі за темпи економічного зростання, що свідчить про відносний декаплінг, який показує відносно ефективне використання ресурсів або відносно низький ступінь шкоди навколишньому середовищу.

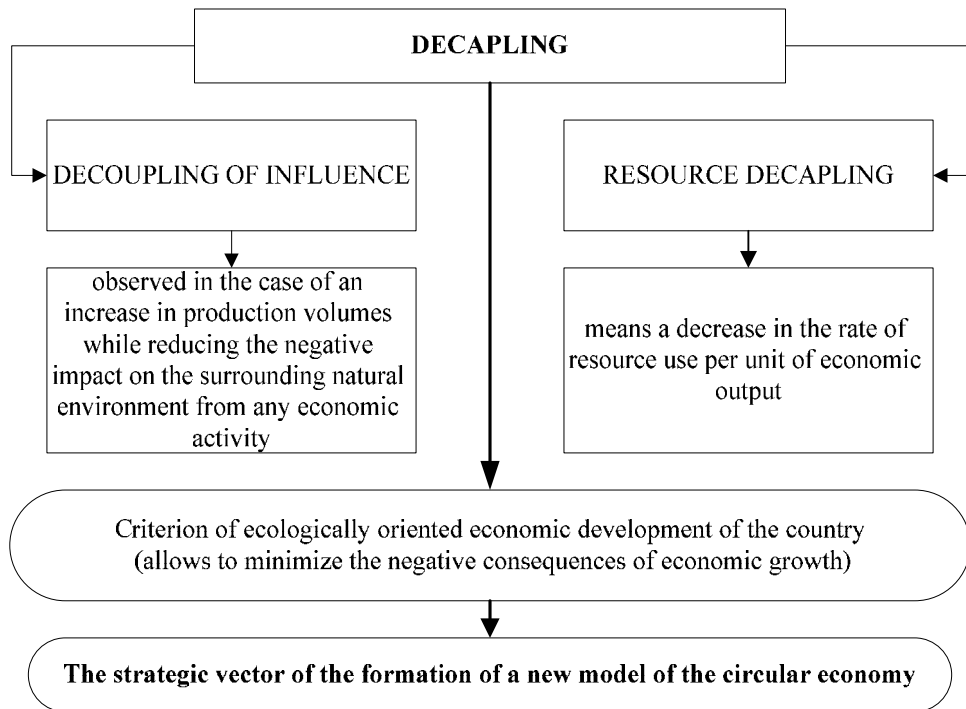


Рис. 1.7. Декаплінг як основа формування моделі циркулярної економіки

Автор трактує отримані значення наступним чином:

1. Якщо  $DF \leq 0$ , то збільшення споживання ресурсів або викидів забруднювальних речовин менше за 0, що є абсолютним декаплінгом і означає, що споживання ресурсів або викиди забруднювальних речовин зменшуються за економічного зростання.

В своїй роботі для подальших розрахунків показників декаплінгу по факторам впливу на довкілля та по ресурсним факторам, серед широкого кола показників, що чинять тиск на навколишнє середовище та такі, що відображають рівень використання ресурсів, ми обрали наступні:

- обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних та пересувних джерел;
- обсяги відведення (скидання) зворотних вод;
- обсяги утворення відходів I–III класів небезпеки;
- видобуток мінеральних ресурсів;
- обсяги споживання використаної води;
- обсяги утилізації відходів.

Їх урахування є обов'язковим для більш глибокого підходу до розрахунку показнику декаплінг-фактору.

Для розрахунку інтегрального декаплінг-фактору було використано наступну формулу:

$$F = 1 - \left( \sqrt[n]{\frac{N_{E1}}{N_{B1}} * \frac{N_{E2}}{N_{B2}} * \dots * \frac{N_{En}}{N_{Bn}} / \frac{DF_E}{DF_B}} \right), \quad (1.4)$$

де  $n$  – кількість видів забруднення, 1, 2, ...  $n$  – види забруднень.

Ефект декаплінгу на макроекономічному рівні виникає, коли при економічному зростанні не погіршується в першу чергу екологічна складова (показники негативного впливу на довкілля).

Результати розрахунку декаплінг фактору можна трактувати наступним чином [152]:

1. Decoupling Factor  $> 0$  і в динаміці цей показник зростає – спостерігається ефект декаплінгу, тобто відбувається зниження антропогенного тиску на довкілля або економія природного ресурсу при зростанні ВВП;

2. Decoupling Factor  $< 0$  і в динаміці знижується – економічне зростання призводить до суттєвого зростання антропогенного тиску або вичерпання природних ресурсів;

3. Decoupling Factor  $= 0$ , свідчить про рівність темпів економічного зростання і антропогенного тиску або використання природного ресурсу, та є можливим за таких умов:

- а) темпи зростання ВВП і антропогенного тиску (споживання ресурсу) обидва дорівнюють 100%;
- б) темпи зростання ВВП і антропогенного тиску (споживання природного ресурсу) є більшими, ніж 100%;
- в) темпи зростання ВВП і антропогенного тиску (споживання природного ресурсу) є меншими, ніж 100%.

Також можна виділити вісім логічних ступенів індексу декаплінгу. Так, темпи зростання ВВП і показника антропогенного тиску на довкілля (або кількість спожитого ресурсу) можуть бути пов'язані між собою (coupled), розмежовані (decoupled) або негативно розмежовані (negative decoupled). Дані величини будуть пов'язаними, якщо значення індексу декаплінгу лежить у діапазоні від 0,8 до 1,2.

Такий взаємозв'язок показників може бути позитивним чи негативним, тому залежно від цього виділяють експансивний (expansive coupling) і рецесивний зв'язок (recessive coupling) [146].

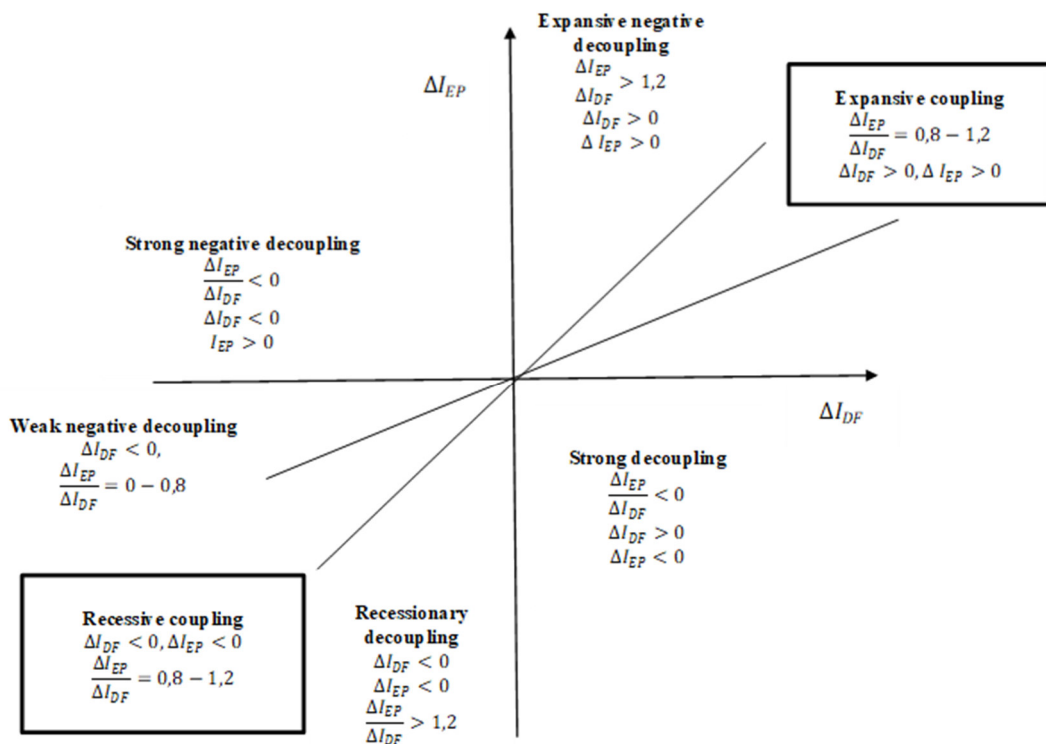


Рис. 1.8. Градації індексу декаплінгу

Індекс декаплінгу доцільно розподілити на три підкатегорії:

- слабкий декаплінг (weak decoupling), коли зростання темпів ВВП випереджає темпи зростання тиску на довкілля ( $0 < \text{Decoupling Index} < 0,8$ );
- сильний декаплінг (strong decoupling) – спостерігається тоді, коли темпи ВВП зростають, а темпи тиску на довкілля зменшуються ( $\text{Decoupling Index} < 0$ );
- рецесивний декаплінг (recessive decoupling), коли темпи ВВП і тиску на довкілля зменшуються ( $\text{Decoupling Index} > 1,2$ ).

Аналогічно, негативний декаплінг охоплює три підкатегорії:

- експансивний негативний декаплінг (expansive negative decoupling), коли темпи ВВП та тиску на довкілля збільшуються ( $\text{Decoupling Index} > 1,2$ );
- сильний негативний декаплінг (strong negative decoupling) – спостерігається тоді, коли темпи ВВП зменшуються, а темпи тиску на довкілля зростають ( $\text{Decoupling Index} < 0$ );
- слабкий негативний декаплінг (weak negative decoupling) – відбувається за одночасного зниження обох показників ( $0 < \text{Decoupling Index} < 0,8$ ).

Декаплінг є важливою умовою переходу до циркулярної економіки не тільки для розвинених країн, але й для країн з економікою що розвивається, таких як Україна. Україна має значний потенціал для зменшення споживання

ресурсів та енергії, що дозволить зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та підвищити сталість економіки в цілому.

Однією з основних особливостей декаплінгу в Україні є значний потенціал для впровадження енергоефективних технологій та зменшення споживання енергії. Україна має значні можливості для розвитку відновлюваної енергетики, зокрема вітрової та сонячної, що дозволить зменшити залежність від імпортованих енергоресурсів та зменшити викиди в атмосферу.

Також в Україні можна здійснювати збільшення ефективності використання водних ресурсів та зменшення викидів забруднюючих речовин у водні об'єкти. Наприклад, можна використовувати ефективніші технології з очищення стічних вод та водоспоживання в промисловості.

Значний потенціал для декаплінгу також існує в сфері вторинної переробки відходів та повторного використання матеріалів.

Україна має значний потенціал для розвитку вторинної переробки відходів, зокрема залучення інвестицій у створення нових виробництв, які будуть спеціалізуватися на переробці відходів та повторному використанні матеріалів.

Однак, в Україні також існують певні виклики та перешкоди на шляху до декаплінгу. Одним із головних викликів є відсутність необхідних інвестицій та фінансування для впровадження нових енергоефективних технологій та створення нових виробництв для переробки відходів.

Крім того, в Україні досить низький рівень свідомості населення та бізнесу щодо важливості переходу до циркулярної економіки та декаплінгу. Необхідно проводити більшу роботу зі свідомого споживання та відповідальної поведінки відносно навколишнього середовища.

Також в Україні існує проблема низької ефективності використання ресурсів та енергії в промисловості та будівництві. Необхідно проводити більше роботи зі створенням нових стандартів енергоефективності та екологічних норм у будівництві та промисловості.

Декаплінг-аналіз необхідно здійснювати при оцінюванні реалізації цих заходів, які можна загалом охарактеризувати як «зелену» модернізацію України з метою її прискореного переходу до циркулярної економіки. Планові показники декаплінгу можна застосовувати при розробці стратегічних планів сталого розвитку держави та регіонів. Розрахунок показників декаплінгу дозволить оцінити успіх або невдачі України на шляху до забезпечення сталого розвитку та впровадження циркулярної економіки.

Результати проведеного аналізу можуть бути використані при розробці управлінських рішень у сфері еколого-економічних взаємодій, а також у процесі підготовки документів стратегічного планування. Зіставлення темпів економічного розвитку та забруднення навколишнього середовища в розрізі основних видів економічної діяльності може бути корисним при розгляді запланованих до реалізації у країні інвестиційних проєктів, зокрема ініціатив

із залученням іноземних інвестицій. Для досягнення ефекту декаплінгу з окремих видів негативного впливу на довкілля необхідний комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення природоохоронного механізму (збільшення ставок платежів за негативний вплив, відновлення цільового характеру) їх використання тощо.

Отже, декаплінг є важливою умовою для переходу до циркулярної економіки в Україні. Для цього необхідно здійснювати роботу зі збільшення енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії, вторинної переробки відходів та зменшення викидів забруднюючих речовин. Однак, для досягнення цих цілей необхідно розвивати інвестиційне середовище, залучати інвестиції та проводити більше роботи зі свідомого споживання та екологічної освіти населення та бізнесу.

## **РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасний розвиток підприємств торгівлі відбувається в умовах посилення кризових впливів, цифрової трансформації економіки, зміни споживчої поведінки, зростання логістичних ризиків і необхідності швидкого управлінського реагування. За таких обставин інноваційність перестає бути лише характеристикою технологічного оновлення і набуває значення системної умови збереження конкурентоспроможності, операційної стійкості та здатності торговельного підприємства адаптуватися до нестабільного ринкового середовища.

У межах розділу інноваційні аспекти розвитку підприємств торгівлі розглядаються через чотири взаємопов'язані площини: теоретико-методичні засади інноваційного розвитку торговельної сфери; трансформацію бізнес-моделей ритейлу під впливом цифровізації та посткризових змін; особливості планування діяльності торговельного підприємства в умовах цифрової трансформації; а також збутову політику як інструмент забезпечення ринкової стійкості та антикризового управління.

Запропонована логіка дозволяє показати, що інноваційний розвиток підприємств торгівлі охоплює не лише впровадження цифрових технологій, а й зміну способів створення споживчої цінності, організації бізнес-процесів, планування ресурсів, управління каналами збуту, логістикою, клієнтським досвідом і партнерськими взаємодіями. У такому розумінні інноваційність виступає інтегральною характеристикою антикризового управління торговельним підприємством.

### **2.1. ІННОВАЦІЙНІСТЬ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ**

**Гарнага О. М.**, доктор економічних наук, професор

У сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки торгівля виступає важливою складовою підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, слугуючи формою організації товарного ринку, посередницькою ланкою в системі розподілу та основним місцем прийняття рішень щодо споживчих покупок.

Ефективне функціонування цього сектора викликає значний науковий інтерес, зокрема стосовно його специфіки у формуванні інфраструктури товарного ринку, розробці маркетингових стратегій розподілу та аналізу теоретичних аспектів споживчої поведінки. Серед ключових характеристик економічного розвитку на межі ХХ та ХХІ століть дослідники виокремлюють перехід від індустріальної економіки до постіндустріальної, яку також називають економікою послуг. З точки зору економічної теорії, цей процес

зумовлений, з одного боку, еволюцією продуктивних сил, що сприяє підвищенню продуктивності праці та інших виробничих факторів, а з іншого боку – трансформацією суспільних потреб, що є результатом науково-технічного прогресу та активізації соціальної динаміки населення. Попри значний прогрес у галузевих дослідженнях, рівень наукового осмислення цього явища залишається недостатнім.

Динамічний розвиток ринку високотехнологічних послуг ускладнює своєчасне висвітлення його змін у науковій літературі. Через це публікації, які аналізують еволюцію даної сфери, часто мають фрагментарний характер та здебільшого зосереджуються на досягненнях окремих компаній, що спеціалізуються у цій галузі. Особливості ринку послуг активно обговорюються в наукових колах, зокрема серед спеціалістів із маркетингу, менеджменту та інновацій [180]. Наукова дискусія охоплює такі напрями, як маркетингові та продуктивні інновації у сфері послуг, питання продуктивності та її оцінювання у цій галузі. Економічна література пропонує різні підходи до визначення сфери послуг. В одному з таких підходів послуги розглядаються як сукупність галузей економіки, продукти яких характеризуються споживчою цінністю через надання зручностей. Водночас слід зауважити, що праця в цій сфері не знаходить матеріального втілення у фізичних об'єктах.

Інновації у сфері послуг розглядаються як наслідок діяльності, спрямованої на створення сервісного продукту, технологій чи їх окремих складових, нових форм організації сервісної діяльності тощо, які здатні ефективніше задовольняти потреби споживачів. Згідно з дослідженнями, одну з найсуттєвіших трансформацій у сфері послуг спричинила масштабна структурно-технологічна перебудова матеріального виробництва в розвинених країнах 80-х років ХХ століття. Економічна криза, яка особливо вплинула на традиційні промислові галузі, стала своєрідним рубіконом від індустріальної моделі до постіндустріальної, де лідируючими секторами стали високотехнологічна промисловість і послуги. У цей період активно почали виходити на перший план наукомісткі та інноваційні види послуг, які зайняли чільне місце в економічній структурі.

Водночас у період кризи збільшився попит промислових підприємств на високоякісні бізнес-послуги, що допомагають вирішувати складні завдання реструктуризації, організації збуту, управління, впровадження технологій і підвищення загальної ефективності. На сучасному етапі сфера послуг демонструє динамічне зростання обсягів наукових досліджень та розробок. Це стосується не лише комп'ютерних і телекомунікаційних послуг, а фактично всіх напрямків цієї діяльності.

Рівень розвитку та якісні характеристики сервісного сектора стають ключовим чинником конкурентоспроможності національних економік в умовах епохи знань. Підвищення науково-технологічного рівня послуг, багато з яких стали лідерами в галузі сучасних технологій, сприяє зростанню продуктивності і внеску даного сектору в загальну економічну ефективність.

Активне застосування теорії інновацій до сфери послуг набуло значного поширення на початку XXI століття. Як зазначали свого часу дослідники Б. Ван Арк, Бросма та ден Гертог, інновація в сфері послуг включає такі елементи, як нові концепції сервісу, сучасні канали зв'язку із клієнтами, оновлені системи розподілу та технологічні рішення, які переважно комплексно змінюють пропозицію послуг на ринку. Ці зміни трансформують функціонування компаній і стимулюють освоєння нових організаційних, технологічних і кадрових можливостей.

Загалом погоджуючись із думкою про складність виділення інноваційних профілів продуктів у різних секторах сфери послуг і визначення природи інноваційної діяльності організацій цієї сфери, слід зазначити, що в її структурі наявні галузі, де інноваційний характер діяльності є очевидним. Це пояснюється наявністю власної дослідницько-розроблювальної бази та пропозицією новітніх високотехнологічних рішень для ринку. До таких галузей належать, перш за все, науково-дослідницькі, інжинірингові, консалтингові, а також освітні послуги. Проте у сфері послуг функціонують і інші механізми впровадження інновацій, серед яких ліцензування, надання права на відтворення через франчайзинг, використання фірмових назв, товарних знаків та знаків обслуговування.

Водночас важливо враховувати, що інновації в цьому сегменті часто проявляються у формі проектів інтелектуальної власності. За стереотипними уявленнями, законодавче регулювання більшою мірою охоплює матеріальні аспекти, тоді як механізми захисту прав і управління нематеріальними активами в сфері послуг залишаються недостатньо розвиненими. Це породжує певні обмеження щодо оцінки масштабів і радикальності інновацій у зазначеній сфері.

Конкурентні переваги підприємств сфери послуг в умовах сучасного ринку формуються завдяки унікальним знанням та компетенціям, якими вони володіють. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування процесів управління зазначеними активами та розробки комплексного механізму управління знаннями для сервісних підприємств торговельного профілю. Однією з ключових особливостей інноваційного розвитку таких підприємств є розвиненість процесів набуття знань як з досвіду та професійних навичок співробітників, так і з зовнішніх джерел.

Важливу роль відіграє ефективне використання накопиченого інтелектуального потенціалу для підвищення організаційної ефективності. На сучасному етапі передові підприємства прагнуть інтегрувати різноманітні види знань, що включають професійний досвід працівників, їхні індивідуальні погляди, практичний досвід і творчі рішення. Для цього формується так звана «спіраль знань», у межах якої здійснюється ідентифікація та поширення інформації для її інтеграції до механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельних сервісних організацій. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграють сучасні інформаційні технології.

Саме вони сприяють перетворенню знань на ключове джерело конкурентних переваг торговельного підприємства.

Торговельний бізнес з надзвичайною швидкістю почав адаптуватися до нових підходів у світі обслуговування, акцентуючи увагу на концепції клієнтоорієнтованого сервісу. Основна мета такого підходу полягає у створенні максимально комфортної та привабливої взаємодії між компанією та її клієнтом – споживачем, покупцем або замовником [214]. Суттєві зміни торкнулися як стилістики надання послуг, так і загального підходу до організації процесів обслуговування.

Важливо відзначити, що процес трансформації охопив не лише комерційний сектор, а й державний та змішаний сектори економіки. Це стало основою для появи нових соціальних інновацій у сфері послуг. Проте, такі нововведення іноді вступають у конфлікт із існуючими соціальними структурами, що вимагає адаптації нормативної бази та організаційних підходів.

Історичний аналіз розвитку сфери послуг свідчить про те, що до 90-х років минулого століття питання сервісних інновацій залишалися малодослідженими як серед науковців, так і серед політиків. Інноваційна діяльність у сфері послуг визнавалася переважно у сфері транспорту, зокрема залізничних перевезень, а також у галузі комунікацій. Домінував традиційний погляд, який зменшував роль сфери послуг у створенні технологічних інновацій. Вважалося, що цей сектор відіграє другорядну роль зі слабким впливом на високотехнологічний розвиток. Проте з часом ситуація докорінно змінилася: виробництво традиційних послуг почало активно інтегрувати інноваційні технології, а високотехнологічні послуги набули значення важливого виду інновацій майже в усіх галузях.

Сучасна торгівля послугами перетворилася на один із ключових компонентів глобальної економіки і світогосподарських зв'язків. Постійне зростання попиту на різноманітні послуги прямо корелює з науково-технологічним прогресом і підвищенням загальної ефективності економічної діяльності. Водночас найбільші обсяги виробництва й експорту послуг зосереджені у високорозвинених країнах світу, таких як США, Німеччина чи Італія. Приміром, сектор послуг забезпечує 73% робочих місць у Сполучених Штатах, 41% – у Німеччині та 35% – в Італії. Послуги як специфічний предмет торгівлі мають низку унікальних особливостей. Вони позбавлені фізичної форми, хоча деякі з них можуть набувати матеріального вигляду через носії інформації, наприклад, комп'ютерні програми, кінострічки або документацію.

Водночас послуги відповідають базовим характеристикам товару – володіють суспільною споживчою цінністю й приносять користь через певну діяльність. Цей сектор вирізняється також мінливістю якості, одночасністю виробництва і споживання послуг. Послуги мають складний зв'язок зі світовим та національним ринком робочої сили, а також специфічне нормативно-правове регулювання на всіх рівнях. Окремої уваги заслуговує факт, що при

експорті або імпорті послуги не проходять через митний кордон й не підлягають стандартним процедурам митного оформлення. Водночас далеко не всі види послуг можна інтегрувати у зовнішньоторговельний обіг – наприклад, комунальні послуги залишаються переважно внутрішньодержавними.

Одним із фундаментальних результатів застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для багатьох сфер є феномен делокалізації виробництва. Це досягнення дозволяє акумулювати й зберігати послуги, усуваючи значну частину розривів та обмежень, які раніше стримували розвиток послуг. Ці обмеження здебільшого зумовлені самим характером послуг, де традиційно виробництво та споживання відбуваються одночасно і в одному місці, а також часто характеризуються неможливістю транспортування кінцевого продукту. Проте завдяки новітнім технологіям ці рамки поступово розсуваються: послуги можуть передаватися практично на будь-якій відстані й у будь-який час. Ба більше, є можливість їхнього накопичення й довготривалого зберігання, як на матеріальних носіях у цифровій формі, так і в електронних хмарних сховищах. Ці технологічні зміни не тільки сприяють подоланню просторових і часових обмежень, але й значно підвищують якість самих послуг.

Сьогодні споживачі отримують доступ до неймовірно широкого масиву даних та висококласних сервісів у реальному часі. Вони мають змогу вибирати серед значної кількості варіантів і знаходити саме ті рішення, які максимально відповідають їхнім потребам, що, зі свого боку, збільшує рівень корисності на одиницю витрат. На базі таких технологій стали можливими раніше недосяжні речі: споживачі та виробники послуг можуть здійснювати прямі контакти навіть на відстані. Особливо це стосується послуг, які колись були жорстко прив'язані до територіальних обмежень. Наприклад, такі галузі як освіта, медицина, культурно-розважальна діяльність, правові консультації, страхування, консалтинг та інші зараз адаптуються до дистанційного формату й стають доступними глобально.

Крім того, під дію інтенсивних технологічних змін потрапляють як нові сектори економіки, так і традиційні галузі. Транспорт і торгівля вже давно інтегрують цифрові інновації задля оптимізації своїх процесів. Навіть такі сфери, які донедавна здавалися досить далекими від технологій, як медицина, фінансові послуги, а також бібліотеки, музеї, театри, місця розваг та парки – усе це трансформується під впливом технічного прогресу. Однак розвиток цих сфер вимагає не тільки впровадження новітніх технологій. Особливої ваги тут набуває необхідність застосування науково обґрунтованих підходів в організаційно-управлінській сфері. Саме це суттєво впливає на підвищення ефективності діяльності в секторах з високими затратами.

Слід зазначити, що навіть інноваційні технологічні рішення можуть не принести очікуваного ефекту без належної організаційної та структурної модернізації бізнесу. Таким чином, сучасні виклики ставлять перед

менеджерами сервісних організацій особливо актуальне завдання – пошук оптимального організаційного дизайну для інноваційних бізнес-моделей, здатного адаптуватися до швидко змінюваного технологічного середовища і забезпечувати конкурентоспроможність у нових реаліях.

В Україні, як слушно зазначає дослідник С. О. Гапоненко, інноваційний розвиток підприємств у сфері послуг стикається з численними труднощами. Основними бар'єрами на цьому шляху є суттєво недосконалі нормативно-законодавча база, яка лише частково відображає актуальні потреби галузі, а також відносно короткий період її становлення як самостійної та значущої складової національної економіки. Це зумовлено історичними чинниками: за часів адміністративно-командної економіки сфера послуг розглядалася лише як другорядний сектор, що виконував допоміжну роль для промисловості. Розвиток послуг не сприймався державою як пріоритетне завдання, через що галузь перебувала в стані значної занедбаності порівняно з систематично підтримуваною промисловістю.

Сучасне суспільство, яке формується в епоху знань і характеризується динамічними змінами, високими вимогами до гнучкості та адаптивності, диктує необхідність постійного впровадження інноваційних змін у структуру та управління сервісними організаціями. Цей процес включає розвиток цифрових технологій, оптимізацію організаційних процесів і підвищення якості надання послуг. Особливе місце в цьому контексті займає торгівля – одна з ключових форм економічної діяльності.

Торгівля передбачає обмін товарами, при якому товари переміщуються зі сфери виробництва до сфери споживання або змінюють власника в процесі купівлі-продажу. Вона має низку істотних переваг, серед яких – розширення асортименту товарів і послуг, доступних для споживання, а також стимулювання спеціалізації у виробничій діяльності [251]. Відсутність торгівлі змусила б окремих осіб і спільноти повністю залежати від власних ресурсів для задоволення усіх своїх потреб. Вільна торгівля, яка передбачає створення умов для поділу праці, забезпечує значні переваги для всіх її учасників. Вона є унікальною економічною діяльністю, що об'єднує проведення актів купівлі-продажу з виконанням комплексу технологічних і господарських операцій, зокрема обслуговування процесів обміну.

Як галузь господарства, торгівля охоплює широкий спектр економічної активності: від організації купівлі-продажу й обміну товарами до пов'язаних операцій, таких як доставка продукції покупцям, її зберігання та підготовка до реалізації. Завдяки всім цим процесам торгівля не лише сприяє ефективному функціонуванню економіки, а й задовольняє потреби споживачів, піднімаючи якість їхнього життя.

Торгівля поділяється на два основних види:

1. Оптова торгівля. Це будь-яка діяльність, пов'язана з продажем товарів і послуг тим, хто купує їх з метою подальшого використання (наприклад,

переробка чи пошиття) або перепродажу. У межах оптової торгівлі товари закупаються у великих партіях і значних обсягах.

2. Роздрібна торгівля. Це діяльність, яка спрямована на продаж товарів безпосередньо кінцевим споживачам, передбачаючи виконання акту купівлі-продажу. Роздрібна торгівля складається із сукупності специфічних технологічних і господарських операцій, спрямованих на забезпечення процесу обміну. Вона є завершальною ланкою в русі товару в рамках товарообігу.

Існує багато підходів до визначення роздрібною торгівлі, однак її суть залишається незмінною. Роздрібну торгівлю варто розуміти як діяльність між економічними суб'єктами, що передбачає продаж товарів і надання послуг, де одним із суб'єктів є кінцевий споживач. Основу цього виду торгівлі складає теорія індивідуального вибору, яка базується на принципі пріоритетності споживача. Саме тому роздрібна торгівля часто розглядається як соціальний показник рівня якості життя суспільства. Торгівля, втілюючи вироблену споживчу вартість, встановлює зв'язок між виробництвом і кінцевим споживанням, забезпечуючи баланс між попитом і пропозицією. При цьому не має значення, хто виступає реалізатором продукції, де саме здійснюється продаж або які канали збуту використовуються для доставки товару до кінцевого споживача.

Сфера торгівлі справляє суттєвий вплив на інші галузі, задіяні у всьому ланцюгу постачання товарів, включаючи постачальників, дистриб'юторів і виробників. Ключовим аспектом у цьому процесі є те, що унікальна торгова пропозиція для споживача повинна чітко відображати стратегічні переваги над конкурентами у таких складових: ціна, якість, отримання задоволення від покупки, швидкість обслуговування, різноманітність асортименту, можливість здійснення покупок без участі персоналу, а також відповідність сучасним тенденціям (модність, інноваційність, актуальність).

Сьогодні великий бізнес у сфері торгівлі дедалі частіше іменують терміном «ритейл», який походить від французького слова, що означає «частина чого-небудь». Це слово стало новим поняттям у методології роздрібною торгівлі. З англійської «retail» перекладається як роздрібний продаж. У сучасній літературі дедалі частіше з'являються такі терміни, як: retail business – роздрібна торгівля; retail establishment – підприємство роздрібною торгівлі; retail the product on the price – продавати продукт у роздріб за певною ціною; retailer – роздрібний торговець; retailing – процес роздрібною торгівлі. Загальним визначенням для подібних понять може слугувати формулювання: ритейл – це взаємодія економічних суб'єктів з метою надання послуг і продажу товарів на ринку роздрібною торгівлі.

На основі глибокого ретроспективного аналізу діяльності сектора ритейлу, можна зробити висновок, що сутність і основний зміст послуг у сфері торгівлі полягає у формуванні сукупності дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів. Ці дії реалізуються через механізм купівлі-продажу різних

споживчих благ, де головним пріоритетом є забезпечення максимальної цінності для споживача. У такій площині сфера роздрібно́ї торгівлі виступає як один із найважливіших сегментів сучасної індустрії послуг, адже вона базується на споживацько-орієнтованому підході та активній участі у процесі реалізації товарів і наданні рішень, що гармонійно відповідають індивідуальним інтересам і потребам клієнтів.

Розвиток послуг роздрібно́ї торговельної мережі являє собою динамічний процес кількісних і якісних змін, які виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [278]. Цей розвиток спрямований на підвищення загальної ефективності функціонування мережі та її адаптації до нових умов ринку. Зокрема, із точки зору інноваційного підходу, одним із ключових аспектів розвитку роздрібно́ї торгівлі вважається екстенсивне розширення. Воно проявляється через збільшення кількості об'єктів торговельної інфраструктури шляхом будівництва нових магазинів, придбання або оренди приміщень, укладання угод франчайзингу, а також завдяки реалізації процесів злиття й поглинання.

Якісні зміни в діяльності роздрібно́ї торговельної мережі виявляються у досягненні вищих показників ефективності використання наявних ресурсів. Це охоплює матеріально-технічні, трудові й фінансові ресурси, ефективність яких посилюється за рахунок впровадження інноваційних технологій та результатів науково-технічного прогресу. Сучасні підходи до організації трудового процесу та управління підприємствами дозволяють значно підвищити конкурентоспроможність торговельної мережі, створюючи умови для її стійкого розвитку та більш гнучкої реакції на змінні умови ринку. У підсумку, усі ці елементи сприяють прискоренню переходу сфери ритейлу до модернізованої моделі функціонування, яка враховує потреби як споживачів, так і економічного середовища загалом.

Сучасний розвиток сфери послуг і торгівлі, зокрема в країнах із так званою моделлю наздоганяючого розвитку, до яких належить і Україна, не одразу досяг стану стабілізації. Це значною мірою пов'язано зі специфікою ринкових трансформацій. Наприкінці 80-х і в першій половині 90-х років ХХ століття споживчий ринок зазнав радикальних змін: від масового кооперативного руху до комерціалізації та приватизації об'єктів торгівлі, громадського харчування й побутових послуг. У кінці 90-х – на початку ХХІ століття відбулася масштабна модернізація матеріально-технічної бази сфери послуг. Цей етап значно трансформував галузь завдяки інформатизації та поширенню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що привели до створення якісно нової структури. За останнє десятиріччя стрімке формування економіки мережевого типу вплинуло і на організацію торговельних послуг.

Інноваційний розвиток став основою економічного прогресу, стимулюючи появу новітніх технологій, які покращують якість продукції й підвищують конкурентоспроможність усіх галузей національної економіки,

зокрема сфери послуг. Роздрібні торговельні мережі виступають найбільш сучасною та розвинутою формою ведення торговельного бізнесу. Дослідження підтверджують, що більшість інновацій та технологій у роздрібній торгівлі створюються та впроваджуються саме на цих підприємствах, що підкреслює їх ключову роль у галузі. Впровадження інновацій у сфері мережевого бізнесу обумовлено потребою постійного зміцнення конкурентних переваг торговельних мереж. Це, зрештою, сприяє кращому задоволенню потреб споживачів і покращенню загальної якості послуг.

Згідно з загальновизнаними міжнародними стандартами, такими як «Керівництво Осло» Організації економічного співробітництва та розвитку, інновації класифікуються на чотири основні типи: продуктові інновації, які пов'язані зі створенням нових або суттєво вдосконалених товарів та послуг; процесні інновації, спрямовані на оптимізацію чи модернізацію методів виробництва або надання послуг; маркетингові інновації, що охоплюють впровадження нових стратегій для просування продукції, підвищення її привабливості і вартості для споживачів; та організаційні інновації, які націлені на покращення управлінських процесів та структур. Усі ці категорії можуть мати різний рівень новизни – вони здатні виступати як орієнтованими на внутрішні зміни у конкретній організації або підприємстві, так і змінювати цілісний підхід на ринку або галузевому рівні чи навіть впливати на суспільство в цілому.

Розширене і багатогранне розуміння терміну «інновація» полягає у його здатності охоплювати широкий спектр діяльності, що відбувається у процесі технологічних змін. Це включає як початковий етап виявлення проблем і пошуку відповідних викликам рішень, так і генерування нових перспективних ідей, їх практичну реалізацію, аж до інтеграції та масштабування новітніх технологій. Таке об'ємне трактування поняття дозволяє ефективно розробляти підходи до створення стратегій, які забезпечують можливість формувати оптимальні структурні елементи для кожного окремого етапу здійснення інноваційної діяльності.

Базуючись на функціональних аспектах впровадження інновацій, усі їх види можна умовно систематизувати у три великих групи. Перша охоплює інновації в товарах та послугах — вони спрямовані на розробку принципово нових продуктів або вдосконалення існуючих. Друга категорія фокусується на процесних інноваціях – тут йдеться про впровадження сучасних методів виробництва і доставки продукції. І нарешті, третя група – це бізнес-інновації, які передбачають використання нових стратегій управління або ведення господарської діяльності. Спільною рисою всіх зазначених типів є їхній внесок до розвитку як окремих організацій, так і глобального ринку загалом.

Головним завданням інновацій у торгівлі є оптимізація товарообігу, підвищення рівня споживчого обслуговування, раціоналізація витрат на реалізацію продукції та збільшення ефективності торговельної діяльності. Основними напрямками інноваційного розвитку є поліпшення характеристик

матеріальних потоків та вдосконалення форм руху товарів. У першому випадку йдеться про розробку ідей створення нових інноваційних продуктів і послуг, впровадження ноу-хау та проведення наукових досліджень. У другому випадку увага зосереджена на вирішенні складних завдань, пов'язаних із модернізацією інформаційних технологій та організаційних структур.

Інноваційна діяльність є важливою умовою для сталого розвитку сучасного торгового бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Без активного впровадження новаторських рішень підприємство стає менш гнучким до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що у свою чергу ускладнює задоволення потреб споживачів. Це може призвести до втрати конкурентних позицій на ринку через нездатність забезпечити достатній рівень якості пропонованих товарів і послуг. Інновації у роздрібній торгівлі включають запровадження нових підходів до комерційної діяльності, окремих технологічних процесів або їхніх компонентів, які раніше не використовувалися цим господарським суб'єктом. Мета цих змін – покращення загальної ефективності торговельної діяльності або окремих її складових. Успішне запровадження новацій сприяє інтенсивному зростанню компанії, забезпечуючи економічний, соціальний та інші види позитивного ефекту.

Впровадження інноваційних рішень відкриває широкі можливості для розвитку послуг роздрібних торговельних мереж, сприяючи значному підвищенню ефективності використання ресурсів організації [251]. Цей процес охоплює такі важливі аспекти, як оновлення основних фондів підприємства, удосконалення організації торговельної діяльності шляхом створення більш ефективної структури господарських зв'язків, впровадження прогресивних підходів у менеджменті та маркетингу.

Крім того, покращується використання обігових фондів підприємства, здійснюється оптимізація витрат обігу, активно розвиваються програми постійного підвищення кваліфікації персоналу, що в сукупності забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Значною перевагою зазначених змін є вдосконалювання технології торгівлі, яка являє собою комплекс заходів, спрямованих на раціоналізацію процесу реалізації товарів у відповідності до специфічних потреб та умов діяльності торговельного підприємства. Ефективне впровадження таких технологій дозволяє забезпечити оптимальний торговельний процес з урахуванням сучасних вимог і стандартів. Одночасно керівники підприємств роздрібної торгівлі усвідомлюють фундаментальну роль технологічного прогресу у збільшенні конкурентоспроможності господарських суб'єктів. Вони чітко розуміють, що досягнення високих результатів можливе тільки через інтеграцію новітніх технологій, установку сучасного обладнання та забезпечення клієнтів якісно новим рівнем обслуговування. Таким чином, інноваційний підхід стає не лише засобом для досягнення економічної ефективності, а й необхідною умовою для

довгострокового успішного функціонування торговельних мереж в умовах динамічної конкуренції.

Існує поширена думка, що інноваційна діяльність у сфері торгівлі здебільшого реалізується через розвиток процесових, маркетингових і організаційних інновацій [214]. Відтак, важливим наслідком активного впровадження інновацій у торговельних організаціях є формування та зміцнення бренда, який стає не лише символом успіху, але й інструментом конкурентної боротьби.

Процес створення, впровадження, підтримки та вдосконалення бренда торговельної компанії є комплексним і безперервним інноваційним циклом, що потребує значних фінансових та інтелектуальних ресурсів. Для забезпечення динамічного інноваційного розвитку торговельного підприємства застосовують два ключові підходи: об'єктний і процесний.

Об'єктний підхід фокусується на досягненнях науково-технологічного прогресу, які проявляються у використанні нових технічних рішень, сучасного обладнання та передових технологій у магазинах. Такі інновації можуть охоплювати автоматизовані системи обліку товарів, цифрові платформи управління бізнесом та інтегровані технологічні рішення. Водночас важливою складовою інновацій торговельних підприємств залишається вдосконалення способів і технологій торговельної діяльності. Це вимагає комплексного підходу до організації робочих процесів, що охоплює весь цикл торгівлі – від планування поставок до забезпечення оптимального обслуговування клієнтів.

При впровадженні нових технологічних процесів критично важливо враховувати низку факторів, серед яких тип і формат торговельного підприємства, особливості його структурної організації, характер матеріально-технічної бази, вид торговельного устаткування та засоби автоматизації операцій.

Окрім цього, слід брати до уваги специфіку товарного асортименту, рух товарних потоків, функціонування систем купівлі-продажу, а також загальні тенденції ринку та етапи життєвого циклу відповідного нововведення. Сучасний ринок торгівлі демонструє активний розвиток різноманітних форм продажу, які істотно розширюють традиційні межі галузі. Серед таких нововведень варто виокремити мережева торгівлю, електронну комерцію, дистанційну торговельну діяльність, а також торгівлю через прямі продажі [214]. Особливе місце займає вендінг – форма роздрібно торгівлі, де застосовуються автоматизовані пристрої для видачі товарів або надання послуг. Цей формат набув популярності завдяки простоті використання й можливості працювати без участі торговельного персоналу. Торговельні автомати або вендори можна розташовувати в будь-яких локаціях із легким доступом для споживачів протягом 24 годин на добу. Завдяки своїм операційним перевагам та зручності для клієнтів ця модель стає дедалі затребуванішою на сучасному споживчому ринку.

Торгівля, характеризуючись високою мобільністю та здатністю адаптуватися до широкого спектра нововведень, демонструє значний потенціал для підвищення ефективності економічних процесів. Вона активно інтегрує новітні технології в різних аспектах своєї діяльності, включаючи вдосконалені торговельно-виробничі системи, сучасні види обладнання та прогресивні схеми управління. Така технологічна відкритість забезпечує стабільне підвищення продуктивності праці і відкриває нові можливості для економічного зростання.

Наприклад, за оцінками Кенета Рогофа, який раніше займав позицію головного економіста МВФ, приблизно 75% переваг США у зростанні продуктивності праці протягом останнього десятиліття над Європейським Союзом можна було б віднести саме до сегменту оптової та роздрібної торгівлі. У свою чергу, розрахунки Вільяма Нордхауза показують, що розвиток цих сфер сприяв близько 45% загального прискорення економічного зростання країни. Японія також демонструє подібні результати – торгівля виявилася четвертим за значущістю сектором за темпами зростання сукупної факторної продуктивності в її економіці.

Таким чином, сфера торгівлі стала ключовим майданчиком для впровадження інновацій у різноманітних аспектах своєї операційної діяльності. Значна увага приділяється сучасним технологіям продажів, прогресивним логістичним моделям і управлінським підходам, що йдуть пліч-о-пліч із впровадженням передових інформаційних систем. Такі системи з точки зору провідних компаній є стратегічною інвестицією, адже на них витрачається до 2% загального обороту. Торгівля виступає як приваблива платформа для реалізації інноваційних рішень, здатних забезпечити своєчасне поповнення складів продукції, оптимізувати процеси її зберігання і взаємодії з постачальниками. Найважливішою перевагою таких удосконалень є можливість ефективного пошуку нових покупців та їх залучення. Це значно посилює конкурентоспроможність цього сектору економіки і створює сприятливі умови для його подальшого розвитку.

Вивчаючи питання інновацій у сфері торгівлі, важливо зважати на кілька ключових особливостей:

1. У торгівлі інновації головним чином пов'язані з появою нових або вдосконалених послуг чи технологій їх надання. Внаслідок цього споживачі отримують додаткову цінність. Інноваційні рішення в оптовій та роздрібній торгівлі зазвичай виникають не через проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а завдяки конкурентному аналізу або бенчмаркінгу.

2. У торговельних підприємствах активно впроваджуються нововведення, що стосуються появи нових елементів у торгово-технологічних процесах чи маркетингових стратегіях.

3. Інновації у цій сфері можуть бути як внутрішнього походження, тобто створені всередині самої галузі, так і запозичені з інших галузей, насамперед із промисловості.

4. Більшість інновацій у торгівлі належать до таких категорій, як маркетингові, процесні, товарні, асортиментні чи управлінські. Вони спрямовані на стимулювання продажів, покращення викладки асортименту, просування та реклами продукції або відкриття інноваційних форматів магазинів.

5. Інновації в роздрібній торгівлі тісно переплетені з іншими секторами економіки, що взаємодіють між собою, оперативно реагуючи на появу нових ринків збуту для просування своєї продукції.

Таким чином, поняття «інновація» у контексті суб'єктів торговельної сфери можна цілком обґрунтовано визначити як нововведення, що впроваджуються з метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

Інновації у сфері торгівлі проявляються у впровадженні сучасних форматів надання послуг, базуючись на використанні новітніх технологічних, маркетингових та організаційно-управлінських рішень. Це дозволяє суттєво знизити операційні витрати та збільшити товарообіг.

Отже, інноваційна торговельна технологія охоплює діяльність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі чи окремі технологічні процеси й елементи, які раніше не практикувалися в межах конкретного організаційного або територіального утворення. Її основна мета – підвищення ефективності всієї торговельної діяльності або окремих її складових. Особливу роль відіграє не лише впровадження будь-якої інноваційної технології, а й формування правильної стратегії розвитку, заснованої на інноваціях. При цьому вибір та впровадження конкретних нововведень часто залежить від специфіки діяльності торговельних мереж, що характеризуються широкими масштабами роботи та складною структурою бізнес-процесів. Наприклад:

1. Реалізація стратегії регіональної експансії стимулює запровадження організаційно-управлінських інновацій.

2. Використання мультиформатного підходу роздрібними мережами сприяє розвитку маркетингових інновацій.

3. Політика консолідації торгових мереж зумовлює виникнення та вдосконалення інновацій у сфері управління логістичними потоками тощо.

Таким чином, адаптація і розвиток інновацій у торгівлі безпосередньо залежать від обраних стратегій та особливостей функціонування бізнесу.

Торговельні підприємства, враховуючи специфіку своєї діяльності, дедалі активніше займаються розробкою та впровадженням різноманітних інноваційних рішень. Ці нововведення охоплюють техніко-технологічний, маркетинговий і організаційно-управлінський аспекти, що дозволяє виділяти їм різні класифікаційні ознаки.

Інновації можуть суттєво відрізнитися між собою залежно від використовуваних параметрів класифікації. Так, наприклад, залежно від

технології впровадження інновацій у сфері торгівлі їх умовно поділяють на продуктові та процесні. Продуктові інновації передбачають застосування нових напівфабрикатів чи інгредієнтів для створення товарів та продуктів принципово нового зразка, здатних задовольнити зростаючі потреби споживачів. У той час як процесні інновації базуються на впровадженні новітніх методів у виробничий процес – з використанням сучасного обладнання, що дозволяє підвищувати ефективність та якість виготовлених товарів.

Залежно від фінансового джерела, що використовується для реалізації інноваційних процесів, їх поділяють на фінансовані за рахунок прямих чи непрямих ресурсів. До прямих джерел належать банківські кредити, залучені кошти приватних інвесторів, ресурси від продажу надлишкових активів, патентів та ліцензій, а також власні фінанси торговельних організацій. Натомість непряме фінансування може включати придбання нового обладнання за договорами лізингу, що дозволяє зменшувати початкові капіталовкладення.

Щодо рівня новизни, інновації можна класифікувати за їх новаторським внеском: ті, що є абсолютно новими для торговельної галузі загалом, та ті, які впроваджуються лише в окремому підприємстві. Наприклад, новації для всієї галузі можуть бути пов'язані із появою сучасних форматів і моделей торгівлі, таких як мережева або електронна торгівля, дистанційна закупівля товарів чи продажі через прямий контакт зі споживачем.

Інноваційний потенціал торговельного підприємства визначається як його здатність вперше реалізувати або адаптувати існуючі інновації відповідно до власних потреб і можливостей. Важливо розрізнити поняття «інноваційний потенціал підприємства» та «потенціал інновації». Перший стосується здібності компанії впроваджувати чи відтворювати певне нововведення, тоді як другий відображає перспективу вдосконалення самої інновації, її адаптацію до інших сфер діяльності або можливість створення нових видів продуктів чи послуг на її основі. Це також включає здатність отримувати додатковий ефект від використання інновації в ширшому масштабі.

На основі наведеного можна запропонувати наступне визначення інновацій у сфері торгівлі: це безперервний процес змін, що відбуваються всередині торговельного підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, продуктивності праці та збільшення прибутковості.

Основним завданням нововведень у цій галузі є забезпечення високої якості процесів купівлі-продажу, товарообігу, обслуговування клієнтів і торговельної діяльності в цілому.

Особливе значення надається впровадженню технологій, що дозволяють ефективніше використовувати будівлі, торгові площі, обладнання, технічні засоби та програмне забезпечення, а також створювати умови для підвищення продуктивності праці, зменшення витрат і покращення загальної ефективності роботи підприємства.

У розвинених країнах для розвитку інноваційних форматів торгівлі та надання якісних послуг у роздріб впроваджуються сучасні технології продажів, такі як RFID-технології, електронні цінники, енергозберігаючі системи, SAP-рішення та штрих-кодова ідентифікація. Розвиваються також нові методи продажів, наприклад, інтернет-магазини; впроваджуються інноваційні логістичні та управлінські рішення, а також інформаційні розробки.

Якщо раніше обмін даними між виробником і продавцем відбувався через пошту, телефон чи факс, то зараз такі процеси значно прискорено шляхом використання електронних засобів комунікації.

Державна підтримка відіграє важливу роль, сприяючи розвитку інновацій у роздрібній торгівлі за допомогою інвестицій, податкових пільг та створення сприятливого нормативно-правового середовища. Впровадження інновацій у торговельній галузі забезпечує підприємствам можливість оптимізувати процес доведення товару до споживача, мінімізувати витрати й втрати внаслідок людських помилок, а також оптимізувати торговий документообіг.

Крім того, це створює кращі умови праці для персоналу, сприяє збільшенню ефективності використання торгових площ, складів і обладнання. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує не лише автоматизацію багатьох процесів, але й сприяє підвищенню безпеки діяльності підприємств сфери торгівлі.

## **2.2. ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

**Царук Д. С.,** доктор філософії, старший викладач

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності, посиленням глобальної конкуренції, пришвидшенням цифровізації та трансформацією споживчої поведінки, що суттєво впливає на функціонування торговельних підприємств. Пандемія Covid-19, геополітичні ризики, інфляційні процеси, порушення глобальних ланцюгів постачання, а також повномасштабна війна в Україні стали каталізаторами глибоких структурних змін у сфері торгівлі. За таких умов традиційні моделі ведення бізнесу дедалі більше втрачають ефективність, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до організації діяльності торговельних підприємств, орієнтованих на гнучкість, адаптивність, цифровізацію та забезпечення довгострокової економічної стійкості.

У сучасній сфері торгівлі інноваційні бізнес-моделі ритейлу перетворюються на один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Їх розвиток пов'язаний не лише із впровадженням цифрових технологій, а й із трансформацією механізмів створення споживчої цінності, зміною форматів взаємодії зі споживачами,

інтеграцією онлайн- та офлайн-каналів продажу, розвитком платформної економіки, автоматизацією логістичних процесів, використанням аналітики даних та формуванням нових підходів до управління клієнтським досвідом. Особливої актуальності набувають моделі, що ґрунтуються на принципах омніканальності, цифрової інтеграції, клієнтоорієнтованості, енергоефективності та сталого розвитку.

Посткризова трансформація економіки зумовила перехід торговельних підприємств від традиційних лінійних моделей функціонування до адаптивних, платформних та екосистемних моделей розвитку. У сучасних умовах конкурентні переваги формуються не лише за рахунок масштабу діяльності чи цінової політики, а передусім через здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, інтегрувати цифрові інновації, забезпечувати ефективність логістики та формувати персоналізований споживчий досвід. Водночас посилюється значення екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, що сприяє інтеграції принципів ESG у діяльність торговельних мереж.

Для українських торговельних підприємств питання трансформації бізнес-моделей набуває особливого значення в умовах воєнних викликів та необхідності післякризового відновлення економіки. Втрата частини логістичної інфраструктури, зміна структури споживчого попиту, релокація бізнесу, перебої у постачанні та зростання операційних ризиків змушують підприємства впроваджувати нові механізми управління, диверсифікувати канали збуту та активізувати процеси цифровізації. У таких умовах інноваційні бізнес-моделі стають не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й важливим фактором забезпечення економічної стійкості та безперервності функціонування торговельних підприємств.

Вагомий внесок у дослідження проблематики трансформації бізнес-моделей торговельних підприємств зробили вітчизняні науковці Л. І. Федулова [292], І. В. Височин, С. М. Лях [193], Л. М. Уніят [290], О. П. Швидка, Л. М. Дзюбенко [297], у працях яких досліджено питання інноваційного розвитку підприємств, цифровізації економіки, формування конкурентних переваг у сфері торгівлі, адаптації бізнесу до кризових викликів та розвитку сучасних моделей управління торговельними підприємствами.

Значний науковий інтерес також становлять дослідження зарубіжних науковців К. Рамлі, Д. Прокопа, С. Моусон, Ф. Кітагани, Т. Ворлі, К. Герхеса, Г. Кампоіано та Б. Шпігеля [135], у роботах яких досліджено особливості інноваційної трансформації бізнес-моделей підприємств у кризових умовах. Автори обґрунтовують, що криза виступає каталізатором змін бізнес-моделей, стимулюючи підприємства до адаптації, цифровізації та пошуку нових механізмів створення цінності. Вони аналізують вплив пандемії Covid-19 на трансформацію бізнес-процесів, зміну каналів продажу та формування гнучких моделей управління та особливу увагу приділяють адаптивності

підприємств, швидкості реагування на кризові виклики та ролі інновацій у забезпеченні стійкості бізнесу.

Проте динамічність сучасних трансформаційних процесів, посилення кризових явищ та швидкий розвиток цифрових технологій зумовлюють необхідність подальшого наукового осмислення інноваційних підходів до розвитку саме торговельних підприємств в умовах посткризової трансформації економіки, оскільки сфера ритейлу є однією з найбільш чутливих до змін споживчої поведінки та логістичних порушень.

*Інноваційна бізнес-модель торговельного підприємства* являє собою систему організації та ведення бізнесу, що ґрунтується на впровадженні нових підходів до створення, доставки та реалізації споживчої цінності із використанням сучасних технологій, цифрових рішень, інноваційних форматів взаємодії зі споживачами та адаптивних механізмів управління [292].

На відміну від традиційних моделей торгівлі, інноваційна бізнес-модель орієнтується не лише на реалізацію товарів, а й на формування комплексного клієнтського досвіду та підвищення економічної стійкості підприємства. Їх ключовими ознаками є омніканальність, використання цифрових платформ, автоматизація бізнес-процесів, управління на основі аналітики даних, персоналізація обслуговування та інтеграція онлайн- і офлайн-форматів торгівлі (рис. 2.1).

Теоретично інноваційна бізнес-модель розглядається як механізм створення конкурентних переваг підприємства шляхом трансформації способів формування цінності для споживача та забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесів.

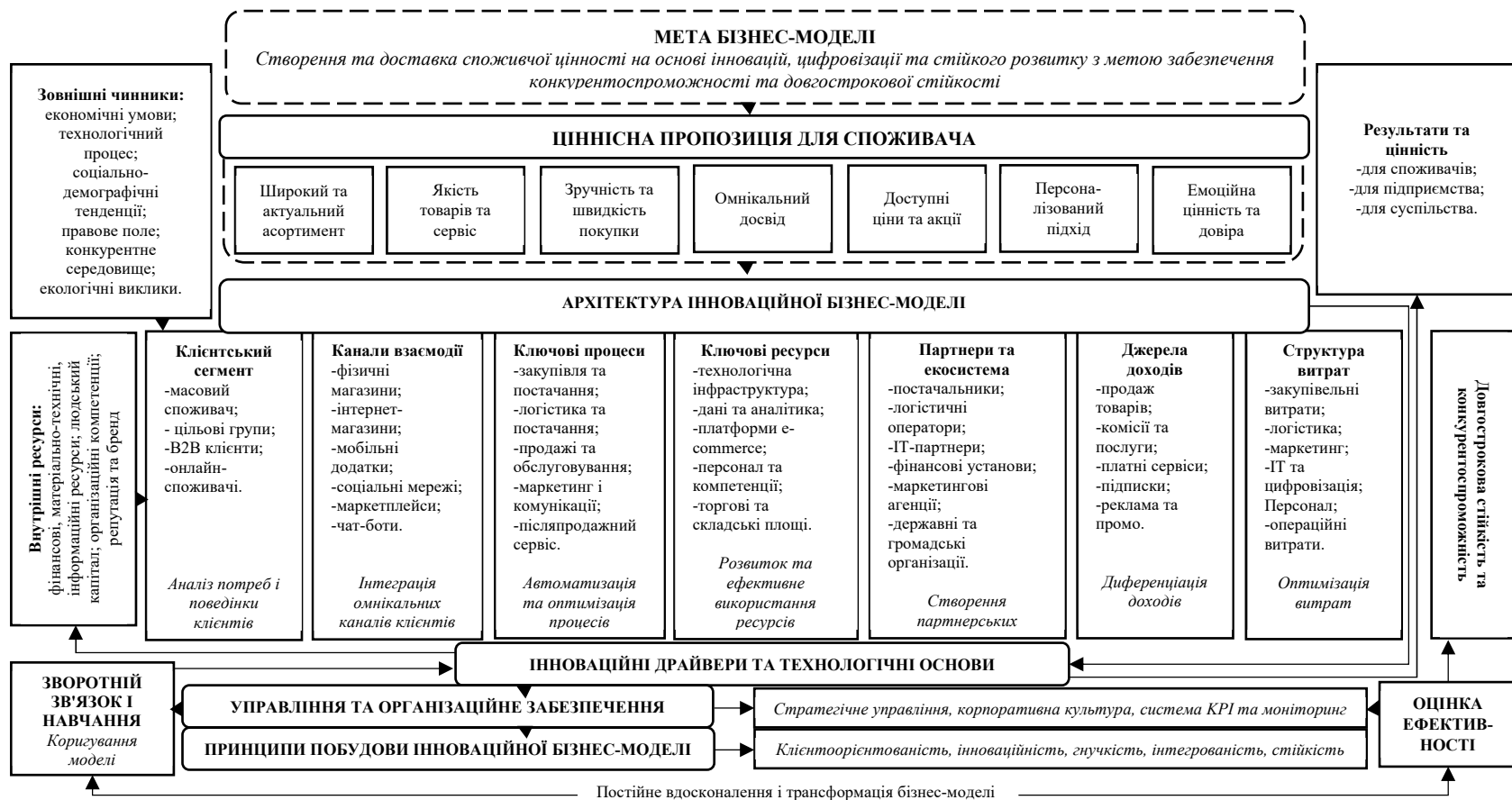


Рис. 2.1. Побудова інноваційної бізнес-моделі торговельного підприємства

Джерело: побудовано автором

Для торговельних підприємств *інноваційна бізнес-модель* проявляється у розвитку платформної торгівлі, використанні мобільних застосунків, цифрових систем лояльності та комунікації зі споживачами, сучасних логістичних рішень, сервісів швидкої доставки.

Важливою складовою інноваційної бізнес-моделі є її адаптивність до змін зовнішнього середовища. У посткризових умовах ефективність функціонування торговельних підприємств значною мірою залежить від здатності швидко змінювати канали збуту, диверсифікувати постачання, інтегрувати цифрові технології та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Саме тому сучасні інноваційні бізнес-моделі дедалі більше орієнтуються на гнучкість управління, стійкість логістичних систем, екологічну відповідальність та клієнтоорієнтований підхід [297].

Таким чином, інноваційна бізнес-модель торговельного підприємства є комплексною системою управління та організації діяльності, що забезпечує трансформацію традиційного ритейлу в інтегровану цифрову, сервісну та адаптивну систему, здатну ефективно функціонувати в умовах посткризової трансформації економіки.

Представлена на рис. 2.2 схема відображає еволюцію бізнес-моделей торговельних підприємств в умовах трансформації економіки та демонструє поступовий перехід від традиційного ритейлу до інтегрованих цифрових і екосистемних моделей розвитку. Логіка трансформації базується на послідовному ускладненні механізмів взаємодії зі споживачем, цифровізації бізнес-процесів, розвитку платформних рішень та посиленні адаптивності торговельних підприємств до кризових змін.

Початковим етапом визначено традиційну модель роздрібною торгівлі, для якої характерними є фізичні магазини, локальні канали постачання та обмежений рівень персоналізації обслуговування. Подальший розвиток ритейлу супроводжується формуванням мережевих моделей із централізованим управлінням, стандартизацією бізнес-процесів та розвитком логістичної інфраструктури. Наступним етапом виступає багатоканальна модель торгівлі, що забезпечує використання декількох каналів продажу, однак без їх повної інтеграції [297; 77].

У схемі (рис. 2.2) показано, що ключовий етап цифрової трансформації пов'язаний із переходом до омніканальної моделі, що забезпечує безперервний клієнтський досвід. Окрему роль у трансформації сучасного ритейлу відіграє модель управління на основі даних, що передбачає використання цифрової аналітики, прогнозування попиту, великих масивів даних та елементів штучного інтелекту для підвищення ефективності управлінських рішень і персоналізації пропозицій. В умовах посткризової трансформації економіки особливого значення набуває адаптивна бізнес-модель, орієнтована на швидке реагування на ризики, диверсифікацію постачання, автоматизацію процесів та забезпечення безперервності діяльності [135].

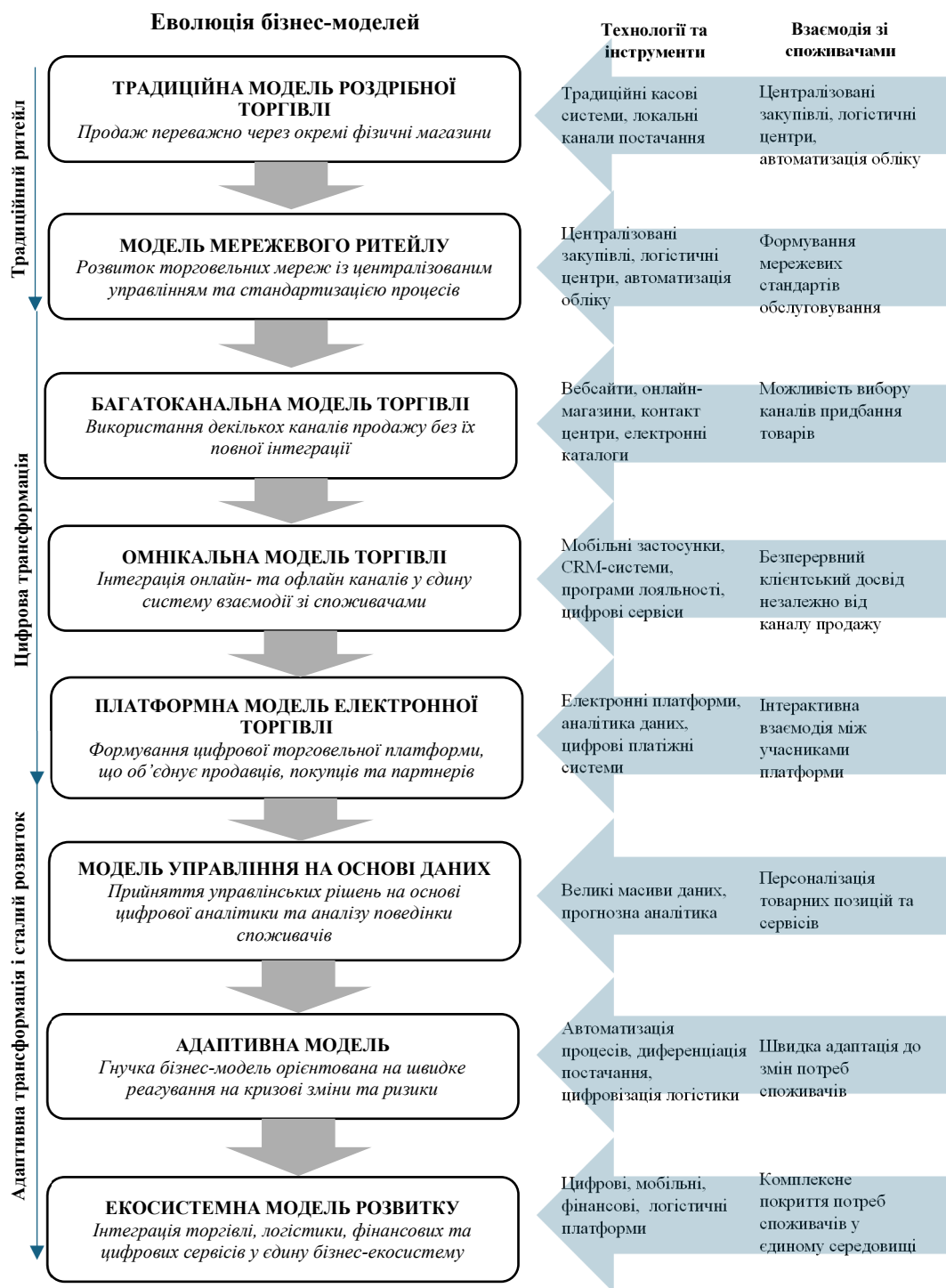


Рис. 2.2. Еволюція бізнес-моделей торговельних підприємств в умовах трансформації економіки

Джерело: систематизовано автором на основі [297; 135; 77]

Завершальним етапом еволюції визначено екосистемну модель розвитку, яка характеризується інтеграцією торговельних, логістичних, фінансових і цифрових сервісів у єдине середовище. Така модель забезпечує комплексне задоволення потреб споживачів, підвищує рівень цифрової зрілості підприємства та формує довгострокові конкурентні переваги.

Табл. 2.1 систематизує ключові інструменти реалізації інноваційних бізнес-моделей торговельних підприємств та основні конкурентні переваги, що формуються внаслідок їх впровадження.

Таблиця 2.1

Основні типи сучасних інноваційних бізнес-моделей ритейлу

Типи бізнес-моделей	Основна характеристика моделі	Ключові інструменти реалізації	Основні конкурентні переваги	Кейси торговельних мереж
Платформна модель електронної торгівлі	Функціонування ритейлу як цифрової платформи, що об'єднує продавців, покупців, логістичних операторів і сервісні компанії	Електронна торгівля, цифрові платформи, аналітика даних, інтегровані сервіси доставки та оплати	Масштабованість бізнесу, швидке розширення асортименту, зниження транзакційних витрат, висока адаптивність	Rozetka, Prom.ua
Оmnіканальна модель торгівлі	Поєднання онлайн- та офлайн-каналів продажу в єдину систему взаємодії зі споживачем	Мобільні застосунки, пункти видачі, персоналізація сервісу, інтегровані системи замовлення	Підвищення зручності для споживача, лояльність клієнтів, розширення каналів збуту	АЛЛО, Comfy, Foxtrot
Модель торгівлі наднизьких цін	Орієнтація на мінімізацію витрат, швидке масштабування та широкий масовий попит	Стандартизація магазинів, оптимізація логістики, компактний формат торговельних точок, автоматизація процесів	Низькі ціни, швидке відкриття нових магазинів, висока оборотність товарів	Аврора
Модель клієнто-орієнтованого ритейлу	Формування унікального споживчого досвіду та емоційної взаємодії з покупцем	Тематичний дизайн магазинів, програми лояльності, гастрономічні зони, цифрові сервіси	Підвищення задоволеності клієнтів, зміцнення бренду, зростання повторних покупок	Сільпо
Інноваційна логістична модель	Побудова ефективної системи управління постачанням, складами та доставкою	Автоматизація складів, цифровий контроль запасів, швидка доставка, логістичні центри	Скорочення витрат, підвищення швидкості обслуговування, стійкість ланцюгів постачання	Rozetka, Епіцентр
Модель управління на основі даних	Прийняття управлінських рішень на основі цифрової аналітики та аналізу поведінки споживачів	Великі масиви даних, прогнозування попиту, цифрова аналітика, системи управління взаємовідносинами з клієнтами	Підвищення ефективності управління, персоналізація пропозицій, оптимізація асортименту	Rozetka, Comfy

Екологічно орієнтована модель торгівлі	Інтеграція принципів екологічної відповідальності та енергоефективності у діяльність підприємства	Сонячні електростанції, енергоощадні технології, екологічне пакування, оптимізація використання ресурсів	Зниження енерговитрат, формування позитивного іміджу, підвищення інвестиційної привабливості	Аврора, Епіцентр, Сільпо
Адаптивна антикризова модель	Гнучка система управління, здатна швидко реагувати на кризові зміни та ризики	Диверсифікація постачання, цифровізація процесів, релокація логістики, гнучке управління асортиментом	Підвищення економічної стійкості, безперервність діяльності, швидка адаптація до змін середовища	Аврора, Rozetka, АТБ

*Джерело: систематизовано автором на основі [292; 290; 297]*

Серед українських торговельних підприємств однією з найбільш інноваційних цифрових бізнес-моделей характеризується мережа Rozetka, яка фактично трансформувала вітчизняний ритейл із класичної онлайн-крамниці у багатофункціональну marketplace-екосистему, омніканальний формат торгівлі, логістичну платформу та сервісно-фінансову екосистему. Інноваційність її моделі розвитку полягає у поєднанні e-commerce із широкою мережею офлайн-точок видачі, використанні масштабної data-driven аналітики, розвитку власної логістичної інфраструктури, реалізації marketplace-моделі із залученням тисяч продавців, а також інтеграції сервісів доставки, кредитування та B2B-напрямів. Саме Rozetka стала одним із ключових драйверів цифровізації української торгівлі та зміни підходів до організації сучасного ритейлу [292].

Водночас мережа Аврора є одним із найбільш показових прикладів інноваційної адаптивної бізнес-моделі, що поєднує не лише технологічні, а й організаційні та логістичні інновації. Її модель розвитку базується на концепції ultra-low-cost retail (формат роздрібною торгівлі із наднизькими цінами), швидкому масштабуванні, компактному форматі магазинів, власних логістичних рішеннях, автоматизованих касах, гнучкому управлінні асортиментом, а також інтеграції принципів ESG та енергоефективності. Особливо інноваційними елементами є адаптація формату dollar store (магазину фіксованих низьких цін) до українських умов, надзвичайно швидке відкриття нових торговельних точок, власне виробництво обладнання для самообслуговування, використання сонячних електростанцій у логістичній інфраструктурі та висока адаптивність бізнес-моделі до умов воєнного періоду.

Суттєвим рівнем інноваційності також характеризується мережа Сільпо, яка сформувала одну з найсильніших моделей клієнтського досвіду в українському ритейлі. Інноваційність компанії проявляється через розвиток тематичних магазинів, використання концепції розважального ритейлу, формування digital customer journey (цифрової траєкторії взаємодії із клієнтом), розвиток програм лояльності, гастромакетів та інтеграцію онлайн- і офлайн-

каналів продажу. Мережа активно застосовує емоційний маркетинг та концепцію досвідоорієнтованого ритейлу, трансформуючи торговельний простір у середовище споживчого досвіду та вражень.

Окрему увагу заслуговує компанія АЛЛЮ, яка здійснила трансформацію від класичного магазину техніки до marketplace-платформи із сильним омніканальним підходом. Компанія активно впроваджує екосистему пунктів видачі, цифрові шоуруми, розширює сегмент інноваційних товарів та інтегрує онлайн- і офлайн-формати обслуговування споживачів [292; 77].

Загалом, якщо оцінювати український ритейл за окремими напрямками інноваційності, то у сфері цифрової бізнес-моделі лідером є Rozetka, у сфері адаптивного та масштабованого ритейлу – Аврора, а у сфері клієнтського досвіду та інноваційного ритейлу – Сільпо. Для наукового аналізу найбільш перспективною сьогодні виглядає саме модель Аврора, оскільки вона комплексно поєднує цифровізацію, логістичну стійкість, реалізацію моделі експансивного дискаунт-ритейлу із високою швидкістю географічного розширення (зростання кількості фізичних магазинів у 3,6 рази у 2024 р. порівняно із 2020 р.) та високу операційну ефективність [255] (рис. 2.3).

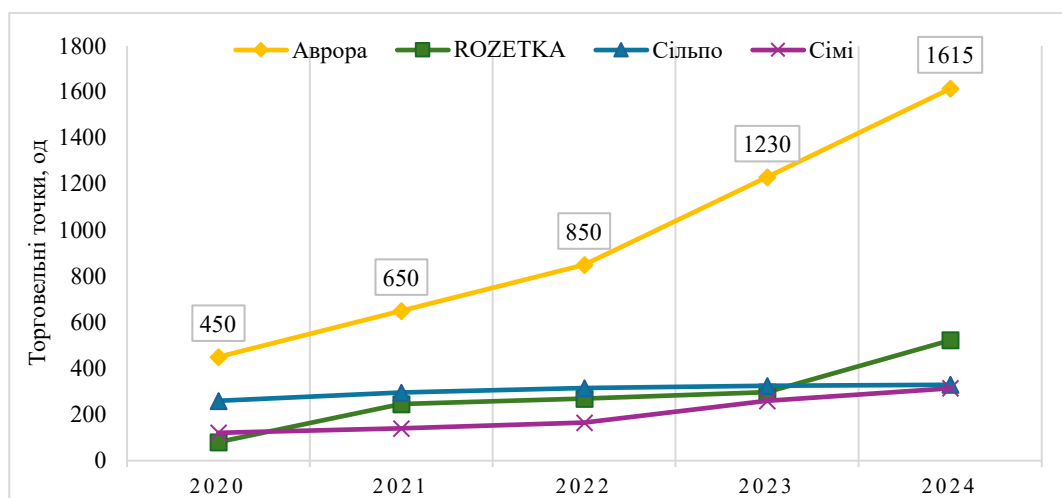


Рис. 2.3. Кількість фізичних магазинів мережевих торговельних підприємств України у 2020–2024 рр., од

*Джерело: побудовано автором на основі [255]*

Водночас такі торговельні мережі як Сільпо та Сімі розвивалися більш помірними темпами, зосереджуючись не лише на кількісному зростанні, а й на підвищенні ефективності торговельного простору та інтеграції цифрових сервісів. Особливої уваги заслуговує мережа ROZETKA, яка, попри відносно меншу кількість фізичних торговельних точок у попередні роки, у 2024 р. значно активізувала розвиток офлайн-інфраструктури, що підтверджує тенденцію до поєднання e-commerce із фізичною присутністю на ринку.

Показники чистого доходу підтверджують високу результативність інноваційних бізнес-моделей торговельних підприємств (рис. 2.4). Найвищі

фінансові результати упродовж досліджуваного періоду демонструє мережа Сільпо, чистий дохід якої зріс на 45% у 2024 р. порівняно із 2020 р., що свідчить про ефективність моделі інтегрованого ритейлу із розвинутою логістичною системою, програмами лояльності та цифровими каналами взаємодії із клієнтами. Водночас мережа Аврора демонструє одну з найвищих динамік зростання – щорічно на 9,2% із 1,0 млрд грн у 2020 р. до майже 38 млрд грн у 2024 р. [255], що підтверджує ефективність моделі дискаунтера в умовах трансформації споживчого попиту та посилення цінової чутливості населення.

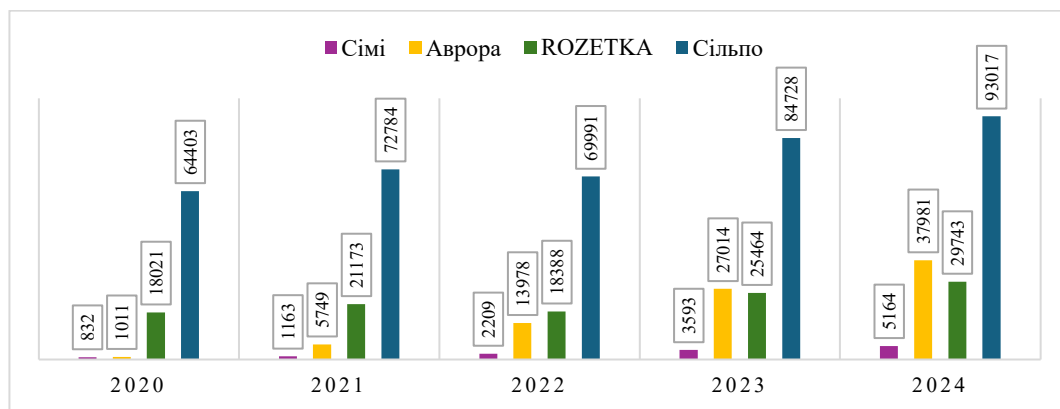


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу мережевих торговельних підприємств України у 2020–2024 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором на основі [255]

Представлена інноваційна бізнес-модель мережі ROZETKA (рис. 2.5) демонструє, що сучасний розвиток торговельних підприємств базується на інтеграції цифрових, логістичних та клієнтських інновацій у межах єдиної платформної екосистеми. Основою моделі виступає поєднання marketplace-платформи, електронної комерції та офлайн-інфраструктури, що забезпечує омніканальну взаємодію із споживачем. Ключовими елементами конкурентних переваг є використання data-driven аналітики, AI та Big Data, автоматизація складських процесів, розвиток мережі точок видачі, а також персоналізація клієнтського досвіду через цифрові сервіси та програми лояльності.

У контексті інноваційної бізнес-моделі торговельних підприємств показник NPS (Net Promoter Score) є важливим інструментом оцінювання ефективності взаємодії компанії зі споживачами та результативності цифрових сервісів. Для сучасних мереж, що функціонують за платформною або омніканальною моделлю, NPS відображає лояльність клієнтів, який показує, наскільки вони готові рекомендувати компанію, продукт або послугу іншим. Даний індикатор також демонструє здатність бізнес-моделі формувати довгострокову лояльність споживачів [193]. У випадку Rozetka це особливо актуально, оскільки конкурентні переваги компанії базуються на цифровізації процесів, швидкості обслуговування, інтегрованій логістиці, широкому асортименті та клієнтоорієнтованому сервісі. У структурі інноваційної бізнес-

моделі NPS доцільно розглядати як один із ключових КРІ клієнтської цінності, який демонструє результативність цифрової трансформації торговельного підприємства.

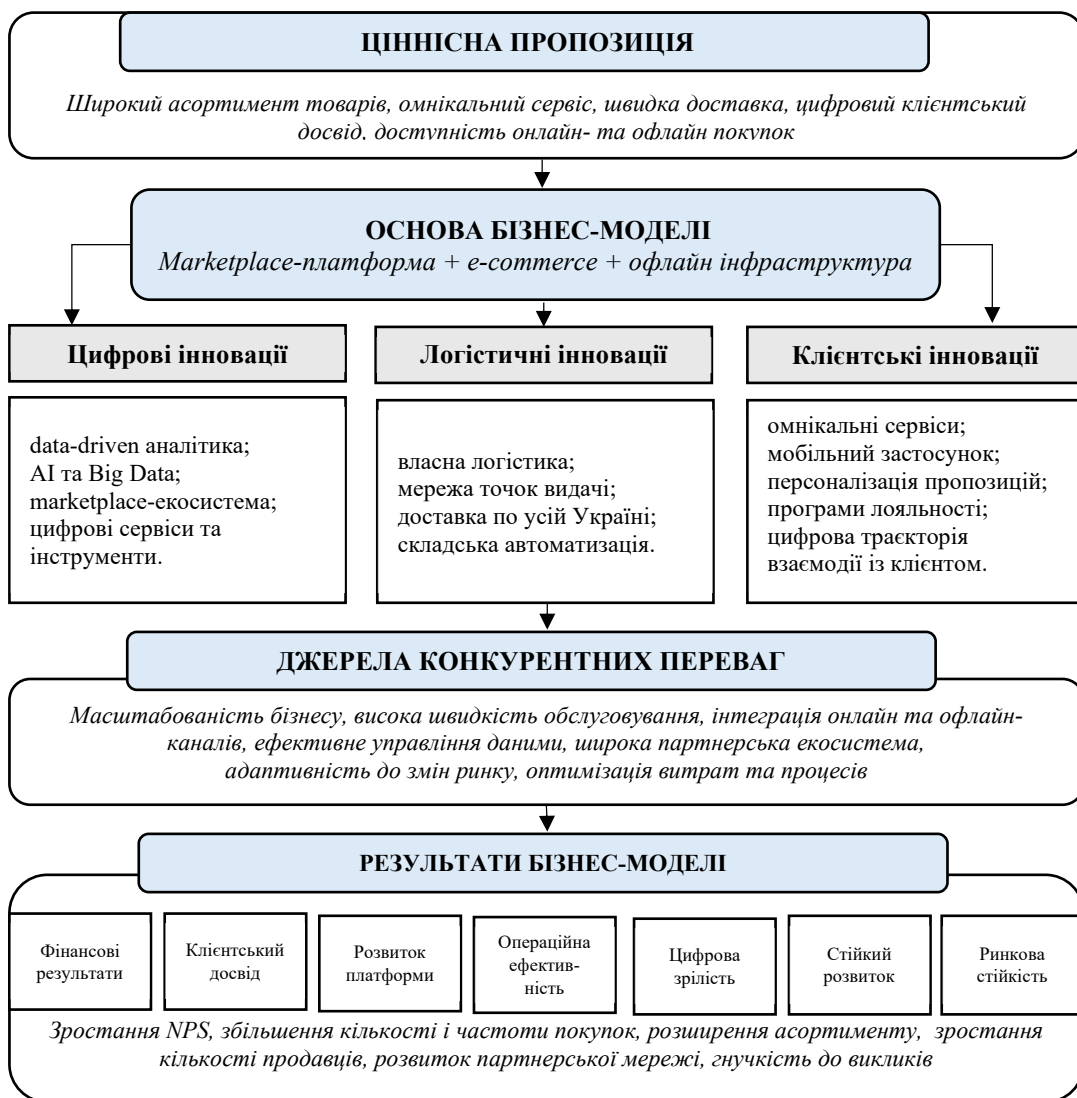


Рис. 2.5. Інноваційна бізнес-модель торговельного підприємства (на прикладі торговельної мережі Rozetka)

Джерело: побудовано автором

Рівень ефективності інноваційної бізнес-моделі торговельного підприємства доцільно оцінювати також через певну систему КРІ. Важливими індикаторами є коефіцієнт утримання клієнтів, середній чек, рівень конверсії онлайн-продажів, «довічна» цінність клієнта (LTV) та вартість його залучення (CAC), оскільки саме вони відображають результативність клієнтоорієнтованої моделі функціонування підприємства [193].

Для оцінювання цифрової складової бізнес-моделі доцільно використовувати показники частки онлайн-продажів у загальному товарообороті, рівня автоматизації бізнес-процесів, кількості цифрових сервісів, частки замовлень через мобільні застосунки, швидкості обробки онлайн-замовлень та рівня використання AI-технологій і Big Data у персоналізації продажів.

Важливе значення мають також логістичні та операційні показники, зокрема середній час доставки, рівень виконання замовлень без помилок, оборотність товарних запасів, швидкість обробки повернень і частка логістичних витрат у структурі операційних витрат. Їх аналіз дає змогу визначити ефективність омніканальної моделі торгівлі та рівень адаптивності логістичної інфраструктури підприємства.

Окрему групу формують показники інноваційної активності, до яких належать частка інвестицій у цифрові технології, кількість впроваджених інноваційних рішень, рівень оновлення бізнес-процесів та частка доходу, сформованого новими сервісами або каналами продажу. Додатково інноваційність бізнес-моделі може оцінюватися через фінансові KPI, зокрема темпи зростання товарообороту, рентабельність продажів, маржу EBITDA та ROI цифрових інвестицій [135].

У сучасних умовах до системи оцінювання також доцільно включати ESG-індикатори, які характеризують рівень екологізації та соціальної відповідальності торговельного підприємства, зокрема частку електронного документообігу, використання екологічного пакування, енергоефективність логістики та рівень цифровізації управлінських процесів. Сукупність наведених KPI дозволяє комплексно оцінити інноваційність бізнес-моделі торговельного підприємства та її адаптивність в умовах трансформації економіки [77].

Ефективність впровадження цифрових, логістичних та ESG-орієнтованих рішень значною мірою залежить від рівня державного регулювання й адаптації законодавства до сучасних трансформаційних процесів. У зв'язку з цим нормативно-правове регулювання інноваційних бізнес-моделей торговельних підприємств в Україні формується під впливом розвитку електронної комерції та інтеграції до європейського економічного простору.

Сучасні бізнес-моделі торговельних підприємств, що ґрунтуються на використанні цифрових платформ, омніканальної торгівлі, електронних платежів, аналітики даних та цифрових сервісів, потребують відповідного інституційного та правового забезпечення, здатного регулювати нові форми економічної взаємодії між суб'єктами ринку.

Ключовим нормативно-правовим актом у сфері цифрової торгівлі в Україні є Закон України «Про електронну комерцію», який визначає організаційно-правові засади здійснення електронної торгівлі, порядок укладення електронних правочинів, а також права та обов'язки учасників електронної комерції. Закон формує базові принципи функціонування

електронних торговельних платформ, інтернет-магазинів та цифрових сервісів, що є фундаментом розвитку сучасних платформних бізнес-моделей у сфері ритейлу [266].

Важливу роль у регулюванні інноваційних бізнес-моделей торговельних підприємств відіграють також Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» та Закон України «Про платіжні послуги». Їх положення забезпечують правові засади використання електронного підпису, цифрового документообігу, електронних платежів та фінансових технологій, що є невід'ємними елементами сучасної цифрової торгівлі [265; 264; 270]. У результаті створюються передумови для розвитку дистанційних каналів продажу, автоматизації фінансових операцій та інтеграції цифрових сервісів у діяльність торговельних підприємств.

Окрім значення для розвитку інноваційних бізнес-моделей має Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги», який набув чинності у 2024 році та регулює відносини між виконавцем і споживачем щодо надання цифрового контенту та цифрових послуг. У контексті трансформації торговельних підприємств цей нормативний акт створює правову основу для функціонування цифрових платформ, мобільних застосунків, сервісних екосистем та персоналізованих цифрових послуг [271].

Водночас розвиток інноваційних бізнес-моделей у сфері торгівлі неможливий без належного забезпечення прав споживачів та захисту персональних даних. У цьому контексті важливе значення мають Закон України «Про захист прав споживачів» та Закон України «Про захист персональних даних», які регламентують механізми захисту споживачів у сфері електронної торгівлі, визначають вимоги до безпеки персональної інформації та сприяють формуванню довіри до цифрових каналів взаємодії між підприємствами та клієнтами [269; 268].

Слід зазначити, що нормативно-правове забезпечення функціонування інноваційних бізнес-моделей торговельних підприємств в Україні поступово адаптується до європейських стандартів цифрової економіки та електронної комерції. Це проявляється у гармонізації законодавства у сфері цифрових послуг, електронної ідентифікації, захисту персональних даних та електронних платежів, що сприяє інтеграції українського ритейлу до європейського економічного простору. Разом із тим сучасні трансформаційні процеси, розвиток штучного інтелекту, великих масивів даних та автоматизованих систем управління зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності торговельних підприємств. Особливої актуальності набуває формування правових механізмів регулювання цифрових платформ, алгоритмічного управління, кібербезпеки, цифрової конкуренції та використання технологій штучного інтелекту у сфері торгівлі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що посткризова трансформація економіки зумовила суттєву зміну підходів до функціонування та розвитку

торговельних підприємств, унаслідок чого інноваційні бізнес-моделі перетворюються на ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та економічної стійкості ритейлу. Проведене дослідження дозволило систематизувати сучасні підходи до формування інноваційних бізнес-моделей торговельних підприємств, визначити їх ключові характеристики, етапи еволюції та основні інструменти реалізації в умовах цифрової та посткризової трансформації економіки.

Аналіз практики функціонування українських торговельних мереж підтвердив, що інноваційність бізнес-моделі безпосередньо впливає на темпи масштабування, фінансові результати, ефективність логістики та рівень цифрової зрілості підприємства. Водночас встановлено, що подальший розвиток інноваційних бізнес-моделей ритейлу значною мірою залежатиме від рівня цифровізації економіки, розвитку нормативно-правового забезпечення, інтеграції технологій штучного інтелекту, Big Data та автоматизованих систем управління, а також здатності підприємств поєднувати економічну ефективність із принципами сталого розвитку.

### **2.3. ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

**Красовська Ю. В.**, кандидат економічних наук, доцент

Особливу роль в діяльності будь-якого підприємства, в тому числі і торгівельного, займає планування, оскільки в складних багаторівневих умовах господарювання більше від усіх захищені економічно і соціально та досягають успіхів саме ті, хто належним чином планує свої дії. В умовах ринкової економіки планування стає у багато разів важливішим, оскільки без глибоких розрахунків, без обґрунтування і передбачення різного роду змін у майбутньому, вижити в конкурентній боротьбі дуже важко. Велика кількість факторів, широкий спектр їх дії та велика кількість наборів їх комбінування і посилення (чи послаблення) один одного вимагають ретельного підходу у формуванні планів господарської діяльності. Безумовно це стосується і торгівельних підприємств.

Однак, особлива специфіка організації роботи, ресурсного забезпечення та способів функціонування на ринку дає специфічний відбиток на методіку планування господарської діяльності. На додачу, цифрова трансформація змінює підходи до управління торговельними підприємствами, трансформуючи бізнес-моделі, канали збуту та механізми прийняття рішень. У цих умовах система планування стає більш гнучкою, аналітично орієнтованою та інтегрованою з цифровими технологіями.

Це зумовлює необхідність формування адаптивних моделей планування, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Планування в системі управління торговельним підприємством традиційно розглядається як базова функція менеджменту, що забезпечує визначення цілей, формування стратегій їх досягнення та розподіл ресурсів відповідно до встановлених пріоритетів.

У класичному розумінні воно охоплює стратегічний, тактичний і оперативний рівні та ґрунтується на принципах системності, безперервності, наукової обґрунтованості та адаптивності. В умовах цифровізації ці принципи набувають нового змісту, оскільки процес планування дедалі більше інтегрується з інформаційними технологіями та аналітичними платформами, що забезпечують обробку великих масивів даних і підвищують обґрунтованість управлінських рішень.

Цифрова трансформація змінює методологічну основу планування, переходячи від переважно інтуїтивних та екстраполяційних підходів до data-driven моделі управління, яка базується на використанні великих даних, прогнозної аналітики, штучного інтелекту та сценарного моделювання. Планування стає більш гнучким, динамічним і безперервним процесом, що здійснюється в режимі реального часу завдяки інтеграції ERP-, CRM- та BI-систем. У таких умовах зростає значення адаптивності, оперативного коригування планів та здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що формує нову концепцію цифрового планування як інтегрованої складової стратегічного управління торговельною діяльністю.

Розглянемо більш детально докорінні відмінності торговельного підприємства, які обумовлюють специфічність підходів до планування, а також специфіку використання інструментів цифровізації при цьому. Оскільки об'єктом планування на підприємстві є його діяльність, з'ясуємо означену специфіку саме в особливостях організації та проведення діяльності торговельного підприємства. Результати дослідження в цих питаннях відображено в табл. 2.2.

В залежності від типу цілей що ставляться перед підприємством, як вже зазначалось вище, розрізняють стратегічне, поточне, оперативно-календарне планування та зведене планування.

При стратегічному плануванні на основі поставлених цілей визначаються обсяги і структура виробничої програми підприємства, а також структура і обсяги ресурсів (потенціалу), необхідних для забезпечення перспективної діяльності підприємства.

Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з діяльністю підприємства у так званому довгостроковому періоді, оскільки зміна потенціалу передбачає планування розміру підприємства, структури виробництва, виробничої потужності, структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми і системи управління підприємством у цілому.

Таблиця 2.2

Особливості діяльності торгівельного підприємства, що визначають специфіку її планування

Фактори впливу на діяльність підприємства	Особливості для торговельного підприємства
1	2
Організація діяльності	<p>1. В основі функціонування торгівельного підприємства лежить посередницька діяльність.</p> <p>2. Виробнича діяльність торговельних підприємств пов'язана з наданням послуг технологічного характеру, так званих виробничих послуг (наприклад, розфасовку, дозування та спеціальну упаковку сипких продуктів, рідин, штучних виробів).</p> <p>3. Торгове обслуговування припускає наявність спеціально облаштованих і обладнаних торгових приміщень, пристосованих для якнайкращого обслуговування покупців.</p> <p>4. Широкий асортимент товарів з одного боку ускладнює процес управління господарською діяльністю торговельного підприємства, а з іншого – дає широкі можливості маневрування та диверсифікації.</p> <p>5. Матеріально-технічне забезпечення ускладнене широким асортиментом товарів і необхідністю забезпечення поточних потреб діяльності торговельного підприємства</p>
Формування попиту	<p>1. На формування попиту в більшій мірі ніж для виробничих підприємств впливають такі чинники як демографічні, соціальні, загально – економічні, географічні.</p> <p>2. Відсутність системи попередніх замовлень в роздрібній торгівлі робить попит в цій сфері динамічним і важкопрогнозованим.</p> <p>3. Широке коло споживачів та їх неоднорідність вимагають більших зусиль у формуванні асортименту підприємства.</p> <p>4. Можливе накладання декількох фаз коливань попиту – сезонне, перед (після) святкове, протягом тижня та протягом дня, що унеможливає забезпечити рівномірність роботи торговельного підприємства.</p> <p>5. Вплив асортименту товарів та способів його представлення покупцям торговельного підприємства на процес формування попиту.</p>
Конкуренція	<p>1. Орієнтація на територіально обмежений, локальний ринок, розміри якого залежать від місцезнаходження підприємства, його транспортної доступності для потенційних покупців. Це обумовлює, з одного боку, певну локальність конкурентної боротьби, обмеженість її учасників, а з іншого – посилює зацікавленість в перемозі, оскільки можливості переорієнтації на інший регіональний ринок (розширення існуючого) обмежені та капіталообтяжливі.</p>

	<p>2. Особливості конкуренції в торгівлі пов'язані з місцезнаходженням підприємств торгівлі, або так званою рентною перевагою. Ця перевага дає можливість через особливості місцезнаходження отримати додаткову вигоду у вигляді залучення більшої кількості покупців.</p>
	<p>3. Особливий характер конкуренції пов'язаний з виконанням торгівлею функцій посередника між виробником та споживачем. Це вимагає від торгових підприємств вивчення, з одного боку, можливостей виробників, якісних характеристик товарів, що ними виробляються, врахування їх конкурентоздатності, з іншого – запитів споживачів, обсягу і структури платоспроможного попиту. Лише на основі аналізу цих факторів торгове підприємство може вирішити проблему підтримки своєї конкурентоспроможності.</p>
	<p>4. Результати конкурентної боротьби торгових підприємств визначаються, перш за все, конкурентоспроможністю товарів, що реалізуються. Тому найбільше значення для перемоги в конкурентній боротьбі мають не внутрішні можливості підприємства, а характер його взаємодії з ринком товарних ресурсів: рівень цін та умови закупки товарів, можливості отримання цінових знижок, широта, глибина та оновленість асортименту, якість товарів, що закупаються та інше. Ці фактори визначають стартові умови «боротьби за покупця», та, відповідно, збільшення обсягів реалізації товарів.</p>
<p>Цінова політика</p>	<p>1. Торговельні підприємства не можуть самостійно в повному обсязі формувати рівень цін на товари, здійснюючи свою цінову політику на споживчому ринку. Основи цінової політики на споживчому ринку формує його виробник, обираючи ту чи іншу маркетингову стратегію. Як правило, виробнича складова в ціні товару у багато разів перевершує його торгову складову. У зв'язку з цим торговельні підприємства вимушені значною мірою орієнтуватися на цінову політику виробника.</p>
	<p>2. На відміну від виробника, торговельні підприємства у переважній більшості випадків формують цінову політику не за конкретними різновидами товарів, а за певною асортиментною їх сукупністю. Таким чином, на підприємствах торгівлі цінова політика носить не монотоварний, а політоварний характер.</p>
	<p>3. Окрім безпосередньо товарного елементу, на цінову політику торговельних підприємств накладає істотний відбиток і рівень торгових послуг. Це пов'язано з тим, що рівень цін, за якими здійснюється реалізація товарів на підприємствах торгівлі, невід'ємна від конкретного рівня обслуговування, пропонованого покупцям на цих підприємствах.</p>
	<p>4. Цінова система на підприємствах торгівлі носить, як правило, жорсткіший характер, ніж на виробничих підприємствах.</p>
	<p>5. Торговельні підприємства не застосовують цінових стратегій виробників, пов'язаних з тривалою несприятливою ситуацією на</p>

	ринку конкретного споживчого товару. Як правило, умови торгової діяльності дозволяють торговельному підприємству швидко покинути такий товарний ринок, тобто припинити закупівлю та реалізацію цього товару, тоді як виробник повинен активно боротися за повернення коштів, інвестованих у виробництво.
	6. Предметом цінової політики торговельного підприємства виступає не ціна товару, а лише один її елемент – торгова надбавка. Саме цей елемент ціни товару характеризує ціну торгових послуг, пропонувані покупцю при його реалізації торговельним підприємствам. І лише цей елемент ціни з урахуванням кон'юнктури споживчого ринку, умов своєї господарської діяльності, рівня ціни виробника та інших чинників торговельне підприємство формує самостійно.

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [179; 184]*

Основна мета стратегічного планування полягає у створенні потенціалу для розвитку підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища, що породжує невизначеність перспективи. В результаті такого планування підприємство ставить перспективні цілі і виробляє шляхи їх досягнення. Для торговельного підприємства стратегічне планування є не менш важливим ніж для виробничого, оскільки, реалізація довготермінових цілей для нього є запорукою довготривалої і ефективної діяльності.

За результатами проведених досліджень [210] для успішного забезпечення впровадження стратегії діяльності торговельного підприємства необхідно дотримуватись певної послідовності проведення стратегічного планування, при цьому на кожному етапі слід враховувати певні особливості діяльності торговельного підприємства:

Етап 1. Основна мета діяльності (місія) – формуючи її торговельне підприємство повинно враховувати той факт, що її формуючим ядром є забезпечення попиту населення певної території у товарах і послугах, оскільки такі фактори як розвиток інновацій та науково-технічного прогресу, оптимальність використання ресурсів і сировинної бази регіону та інші, характерні для виробничих підприємств, не можуть визначати мету торговельного підприємства.

Етап 2. Оцінка внутрішніх можливостей підприємства – специфіка організації діяльності торговельного підприємства обумовлює особливий підхід до оцінки внутрішніх можливостей і планування їх використання.

Етап 3. Визначення стану безпосереднього оточення – ускладнюється поліструктурністю та багатокомпонентністю такого оточення для торговельного підприємства.

Етап 4. Визначення стану зовнішнього оточення – для торговельного підприємства відзначається підвищеною (порівняно з виробничими підприємствами) мінливістю, що ускладнює процедуру планування, оскільки

змушує відійти від методів лінійного прогнозування і застосовувати більш складні методи багатоваріантного (ймовірнісного) планування).

Етап 5. Узгодження внутрішнього потенціалу із зовнішнім середовищем – для торгівельного підприємства вимагає більш ретельного врахування окрім економічних чинників ще й демографічних, соціальних, географічних та інших чинників.

Етап 6. Формування стратегічних альтернатив розвитку – в основному обмежується досягненням стійких конкурентних позицій, пошуком і виходом на нові цільові ринки (сегменти); концентрацією і розподілом товарів за каналами реалізації та виключенням з торгової номенклатури товарів, на які немає попиту

Етап 7. Вибір стратегічного напрямку розвитку – характеризується обов'язковим поєднанням стратегії наступального та оборонного характеру, що обумовлюється широкими можливостями маневрування в поєднання з територіальною обмеженістю ринків збуту та кола потенційних покупців [184].

Стратегічне планування торговельного підприємства в умовах цифрової трансформації набуває комплексного характеру та передбачає формування довгострокових орієнтирів розвитку з урахуванням змін у цифровому середовищі. Його ключовим елементом стає розроблення та реалізація цифрової стратегії, що інтегрує традиційні бізнес-цілі з впровадженням сучасних інформаційних технологій, автоматизацією процесів та розвитком онлайн-каналів збуту. У центрі стратегічного планування перебуває забезпечення конкурентоспроможності підприємства через використання цифрових інструментів взаємодії з клієнтами, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності управління ресурсами.

Важливою особливістю стратегічного планування є орієнтація на омніканальну модель діяльності, яка передбачає інтеграцію офлайн- та онлайн-каналів продажу в єдину систему взаємодії з клієнтом. У межах цифрової трансформації стратегічні рішення включають інвестиції в розвиток електронної комерції, впровадження ERP- та CRM-систем, використання аналітичних платформ для прогнозування ринкових тенденцій, а також формування партнерських відносин із цифровими маркетплейсами. Таким чином, стратегічне планування перетворюється на гнучкий, даноорієнтований процес, спрямований на довгострокову адаптацію підприємства до динамічного цифрового середовища та змін споживчої поведінки.

Специфіка діяльності торговельного підприємства вносить свої корективи і в процедуру поточного планування. Поточне планування проводиться на короткостроковий період на базі визначеної виробничої програми, заданого потенціалу та системи управління, охоплює всі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства, підпорядковує їх досягненню поставлених цілей. У цифровому середовищі воно ґрунтується на використанні аналітичних даних про продажі, поведінку споживачів, товарні залишки та ефективність маркетингових інструментів. Завдяки інтеграції інформаційних систем підприємство отримує можливість оперативно коригувати плани

відповідно до змін попиту, сезонних коливань або ринкової кон'юнктури. Поточне планування стає більш гнучким і орієнтованим на безперервний аналіз показників діяльності.

Традиційно комплекс поточних планів відображає функціональні сфери діяльності (функціональні підсистеми планування), а саме:

- 1) випуск продукції, її реалізацію;
- 2) забезпечення виробництва необхідними засобами (обґрунтування виробничою потужністю), матеріальними та трудовими ресурсами;
- 3) визначення витрат і фінансових результатів.

У підсистему поточного планування входить також розробка планів у розрізі виробничих і обслуговуючих підрозділів підприємства, які конкретизують досягнення загальних цілей для кожного з них. У рамках поточного планування розробляються також окремі проекти здійснення загальних стратегічних та поточних планів, які не передбачають змін у потенціалі підприємства.

Уже на цьому етапі слід відзначити характерні особливості поточного планування для підприємств торгівлі, а саме: перша підсистема планування має яскраво виражену зміну пріоритетів. В основу планування, в якості відправної точки, ставиться планування реалізації продукції, тоді як виробництво має підпорядкований характер і лежить нижче в ієрархії планів. Що стосується другої підсистеми, то специфіка планування пов'язана не лише з об'єктивними характеристиками ресурсів (такими як, розмір торгівельних площ, вартість та якість матеріальних ресурсів, наявність та рівень кваліфікації кадрів), але і з суб'єктивними (наприклад, місцем розташування підприємств торгівлі, ступенем розкрученості товарів, постачання яких лежить в основі матеріально-технічного забезпечення, рівнем комунікативних здібностей персоналу, тощо). Якщо ж вести мову про третю ключову підсистему, то специфіка діяльності суттєво позначається на особливостях планування витрат і фінансових результатів, зокрема слід враховувати, що: найбільшу частку у витратах займають витрати обігу; розрахунок беззбитковості і планування порогу рентабельності слід здійснювати в розрізі товарних груп; розмір виручки є величина мінлива, тому при плануванні фінансових результатів слід проводити ретельні розрахунки показника ризику, пов'язаного з коливаннями попиту, втратами від псування товару і, навіть, інфляцією та падінням рівня доходів населення, тощо.

Основним завданням поточного плану у загальній системі планування на підприємстві чітко визначення всієї сукупності практичних засобів, необхідних для здійснення намічених стратегічним планом цілей, конкретизованих щодо визначеного планового періоду (року).

В сучасних умовах склад поточного плану, назви та змістове наповнення кожного з розділів, перелік показників визначається підприємством самостійно. Хоча незалежно від складу розділів загальний зміст поточного плану є практично єдиним. Основою, на якій розробляються всі розділи плану підприємства і його підрозділів є план виробництва і збуту продукції. Поточне

планування передбачає розробку планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на більш короткі періоди (квартал, місяць).

Склад розділів та показників плану залежить від специфіки і галузевої приналежності підприємства, методів управління, традицій, економіки тощо. Розглядаючи питання особливості складання поточних планів для торговельних підприємств, зробимо порівняльну характеристику їх типової структури для виробничих та торговельних підприємств (табл. 2.3). Слід зазначити, що відмінності мають місце не лише в переліку розділів поточного плану, але і в порядку їх складання та змісті, що відображається конкретним набором показників.

Як показали результати дослідження, в силу особливостей діяльності торговельного підприємства (зазначених в табл. 2.3), його поточний план має значно більший перелік планових показників. В той же час, на складність процедури поточного планування тут в значній мірі впливають розмір та складність структури асортименту продукції.

Крім того відмінними від виробничих підприємств у підприємств торгівлі є такі характеристики поточних планів як еластичність, надійність і маневреність.

Еластичність – це економічна категорія, яка характеризує міру реагування однієї змінної величини на зміну іншої. Еластичність – це показник, що показує процентну зміну однієї залежної змінної внаслідок однопроцентної зміни іншої змінної.

Існують різні способи характеристики еластичності плану, серед яких найчастіше використовується такий: вивчається ступінь впливу рівня забезпеченості ресурсами та виробництво продукції, його ефективність. Для торговельного підприємства еластичність плану визначатиметься трьома компонентами – еластичністю попиту, ціновими коливаннями та вчасними поставками товарів.

В цілому ж слід зазначити, що поточні плани торговельних підприємств є більш еластичними ніж аналогічні – для інших видів підприємств, оскільки на рівень еластичності діють такі основні фактори: резерви ресурсів та продукції, маневреність планів та взаємозамінюваність продукції, ресурсів, технологій тощо. Що і забезпечується в діяльності торговельного підприємства завдяки особливостям її організації та функціонування.

Надійність плану визначається ймовірністю виконання наявних у ньому рішень за обсягами і строками виробництва продукції, її якістю, економічними та іншими важливими показниками. Підвищити надійність (зменшити ризик) можна за рахунок різних факторів, серед яких найвагомим є підвищення еластичності планів.

Таким чином торговельне підприємство, складаючи ретельно свої плани, може реально підвищити їх надійність, оскільки в своєму арсеналі має багато інструментів підвищення їх еластичності.

Таблиця 2.3

## Порівняльна характеристика розділів плану виробничого і торговельного підприємства

Виробниче підприємство		Торговельне підприємство	
Назва розділу	Основні планові показники	Назва розділу	Основні планові показники
1	2	3	4
1. Економічна ефективність виробництва.	Узагальнюючі показники (обсяг реалізації, обсяг виробництва, витрати виробництва, прибуток, рентабельність); показники використання праці; показники використання необоротних активів, оборотних засобів; показники використання матеріальних ресурсів.	1. Економічна ефективність торговельної діяльності	Узагальнюючі показники (обсяг товарообороту, витрати обігу, прибуток, рентабельність); показники використання праці; показники використання торгових площ та торговельного обладнання; показники ефективності управління товарними запасами.
2. Норми і нормативи.	Норми витрат живої праці; норми витрат предметів праці; норми та нормативи використання засобів праці; організаційні нормативи, норми виробничих запасів сировини, матеріалів, палива.	2. Норми і нормативи	Норми і нормативи товарних запасів; норми часу обслуговування; норми чисельності працівників; норми якості продукції - відповідність стандартам; нормативи використання засобів праці; організаційні нормативи.
3. Планування збуту і виробнича програма підприємства.	Товарна продукція, валова продукція, реалізована продукція, незавершене виробництво, залишки нереалізованої продукції	3. Планування товарообороту торговельного	Розмір товарообороту, структура товарообороту за товарними групами, індекси зростання товарообороту

4. Матеріально-технічне забезпечення підприємства.	Плановий обсяг матеріальних ресурсів, необхідний для виконання виробничої програми; на капітальне будівництво; для освоєння нової техніки; для ремонтно-експлуатаційних потреб; для виготовлення інструментів та оснастки; для приросту незавершеного виробництва; для формування запасу; запаси матеріальних ресурсів на початок планового періоду; власне виробництво матеріальних ресурсів; планова економія матеріальних ресурсів; потреба матеріальних ресурсів, що завозяться зі сторони; баланс матеріалів.	4. Товарні запаси торговельного підприємства	Розмір і структура товарних запасів, товарні запаси в днях обороту, періоди та коефіцієнти оборотності товарних запасів, суму вивільнення (відволікання) коштів у випадку прискорення (уповільнення) оборотності запасів, зміна залишків товарних запасів, відповідність обсягу надходження товарів товарним потребам; коефіцієнт поставки
5. Планування виробничої потужності	Номенклатура й асортимент виробничої програми; трудомісткість виготовлення кожного виду продукції; перелік та кількість наявного обладнання; плановий фонд часу роботи обладнання; інформація про планові заходи з підвищення рівня технології, організації виробництва і праці.	5. Планування потужності торговельного підприємства	Інтенсивність потоку покупців; коефіцієнт завершення покупок; середня ціна покупки; торгова площа; час роботи підприємства; кількість робочих днів.
6. Персонал і оплата праці.	Планові показники продуктивності праці та трудомісткості продукції; планові показники чисельності і їх корегування на показники планової продуктивності праці; показники фонду оплати праці.	6. Планування персоналу і оплати праці.	Планові показники продуктивності праці через прогнозовані темпи росту товарообороту; планові показники чисельності працівників та їх корегування через коефіцієнт еластичності товарообороту; показники ФОП.

<p>7. Планування витрат виробництва.</p>	<p>Калькулювання собівартості видів продукції, робіт і послуг; кошторис витрат на виробництво; планові показники зниження собівартості продукції внаслідок впливу на неї техніко-економічних факторів</p>	<p>7. Планування матеріально-технічних ресурсів підприємства</p>	<p>Планові показники додаткової потреби в торговельному обладнанні; планова потреба у додатковій торговельній площі; матеріальні ресурси, необхідні для забезпечення власного виробництва тари, пакування та інших засобів для зберігання і продажу товарів</p>
<p>9. Інновації.</p>	<p>Планові показники технічного розвитку виробництва, план організаційних та економічних нововведень.</p>	<p>9. Фінансовий план</p>	<p>Планові показники розміру та структури доходів торговельного підприємства; прибуток та його використання; плановий розмір податкових платежів з доходу; плановий розмір податкових платежів з прибутку; плановий розмір податкових платежів, що входять до складу поточних витрат; план запровадження податкових новацій; платіжний календар торговельного підприємства</p>
<p>10. Інвестиції і капітальне будівництво.</p>	<p>Плановий приріст виробничих потужностей; обсяг капітальних вкладень і будівельно-монтажних робіт; обсяги незавершеного будівництва; інші напрямки інвестицій</p>	<p>10. Планування інвестицій</p>	<p>Плановий приріст торговельних площ; обсяг капітальних вкладень і будівельно-монтажних робіт; інші напрямки інвестицій</p>

11. Соціальний розвиток колективу.	Планові показники покращення умов праці; покращення соціально-культурних та житлово-побутових умов працюючих; удосконалення стилю і методів керівництва колективом	11. Соціальний розвиток колективу	Планові показники покращення умов праці; покращення соціально-культурних та житлово-побутових умов працюючих; удосконалення стилю і методів керівництва колективом
12. Охорона навколишнього середовища	Планові кількісні і якісні показники діяльності підприємства, які здійснюють вплив на довкілля, показники ефективності запровадження заходів з охорони довкілля і раціонального використання природних ресурсів на плановий період; обсяги фінансування природоохоронної діяльності.		

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [241; 284]*

Маневреність планів – це важливий фактор поліпшення еластичності, підвищення надійності та зниження ризикованості планів. Маневреність розглядається як реакція системи на змінення зовнішніх та внутрішніх умов реалізації плану, а також цільових його стратегій. Затверджені, а особливо реалізовані рішення, набувають властивостей інертності, бо вже здійснені деякі заходи.

Змінення умов реалізації плану потребує корекції значень шуканих параметрів. Однак змінення умов відбувається, як правило, в той момент, коли шукані параметри вже внесли відповідний “внесок” необерненості плану. Ця необерненість якраз і розглядається як додаткові обмеження на маневрування елементами системи, що представлені у відповідній моделі шуканими параметрами.

Задача полягає у тому, щоб на стадіях до затвердження планових рішень врахувати їх післядію, тобто характеристики наступного інерційного поведіння кожного з можливих варіантів. Існує широка гама можливостей маневрування: ресурсами; продукцією; способами функціонування; інтенсивностями способів тощо.

При цьому по кожному з перелічених напрямків можливі два способи маневрування: зміна об’ємних характеристик та організація взаємозаміни у межах наявних можливостей. І саме діяльність торговельних підприємств, що характеризується шириною та складністю структури асортименту, має значні перспективи на успішну реалізацію завдяки існуючим можливостям

маневрування і пристосування в оптимальних планах до некерованих внутрішніх та зовнішніх факторів. І тут на допомогу приходять застосування гнучких бюджетних підходів, зокрема rolling forecast, що передбачає регулярне оновлення фінансових та операційних планів на основі актуальних даних. Використання CRM-систем дозволяє формувати маркетингові плани з урахуванням сегментації клієнтів, персоналізованих пропозицій і результативності рекламних кампаній. У сфері управління товарними запасами застосовуються автоматизовані алгоритми прогнозування попиту, що забезпечують оптимізацію рівня запасів і зниження витрат на зберігання.

Однією з найважливіших передумов ефективного стратегічного та поточного планування є своєчасне доведення планових завдань до безпосередніх виконавців. За цей аспект і відповідає оперативно-календарне планування. Основне його завдання – в конкретизації показників поточного плану з метою організації планомірної та ритмічної роботи підприємства і його структурних підрозділів. Воно пов'язує всі елементи підприємства в єдиний виробничий організм, включаючи технічну підготовку, виробництво, матеріально-технічне забезпечення, створення і підтримку необхідних запасів матеріальних ресурсів, збут продукції.

Цей вид планування напряду залежить від виду діяльності підприємства та способів її організації. В основному він розрахований на виробничі підприємства для забезпечення організаційної взаємодії між його підрозділами і являє собою сукупність методів та способів розрахунку основних планово-організаційних показників, які необхідні для регулювання ходу процесу виробництва та споживання товарів і послуг з метою досягнення запланованих ринкових результатів при мінімальних витратах економічних ресурсів і робочого часу.

За допомогою оперативно-календарного планування вирішуються такі завдання, як: забезпечення ритмічного виробництва відповідно до встановлених обсягів і номенклатури, а також своєчасного виготовлення та постачання продукції споживачам; забезпечення рівномірності та комплектності завантаження устаткування, працівників і площ, що сприятиме кращому використанню виробничих фондів; забезпечення максимальної безперервності виробництва, тобто забезпечення найменшої тривалості виробничого циклу, що сприятиме зменшенню незавершеного виробництва та прискоренню оборотності оборотних коштів; створення умов для розвитку сучасних форм організації праці, а також для автоматизації об'ємних та календарних розрахунків на основі використання сучасної обчислювальної техніки.

В процесі такого планування проводяться розрахунки календарно-планових нормативів; планів-графіків руху предметів праці в часі та просторі у процесі виробництва; завантаження устаткування та площ (об'ємні розрахунки), розробляється механізм доведення виробничих завдань на основі розроблених планів-графіків до підрозділів, виробничих дільниць і робочих місць. Враховуючи відсутність, або незначні масштаби виробничої діяльності

торговельного підприємства цей етап планування також відмічено рядом характерних особливостей. Так, в рамках оперативно-календарного планування діяльності, таке підприємство розробляє: календарно-планові нормативи товарних запасів, завантаження торговельних площ, плани-графіки руху товарних запасів на складах і до підрозділів.

Оперативне планування торговельного підприємства в умовах цифровізації спрямоване на забезпечення щоденного функціонування бізнес-процесів та досягнення короткострокових цілей відповідно до стратегічних і тактичних орієнтирів. У цифровому середовищі воно базується на використанні даних у режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів та ринкової ситуації. Завдяки впровадженню інтегрованих інформаційних систем керівництво підприємства отримує доступ до актуальної аналітики продажів, руху товарів, фінансових показників та ефективності операційних процесів, що підвищує точність і своєчасність управлінських рішень.

Характерною особливістю оперативного планування є автоматизація ключових процесів, зокрема формування замовлень, управління запасами, контролю виконання планових показників та моніторингу KPI. Використання цифрових інструментів дає змогу здійснювати динамічне коригування планів без суттєвих затримок, мінімізувати ризик дефіциту або надлишку товарів, а також забезпечити ефективну координацію між підрозділами підприємства. У таких умовах оперативне планування трансформується у безперервний процес управління, інтегрований із загальною цифровою екосистемою підприємства та орієнтований на підтримку його адаптивності й конкурентоспроможності.

Важливою складовою оперативно-календарного планування є диспетчерське регулювання – процес, який забезпечує оперативне регулювання процесу виробництва шляхом систематичного обліку та контролю за виконанням змінно-добових завдань, поточної підготовки виробництва, оперативного усунення недоліків і відхилень, що виникають. В табл. 2.4 показано особливості реалізації цього процесу для торговельного підприємства.

Таблиця 2.4

Особливості диспетчерського регулювання на торговельному підприємстві

Елементи диспетчерського регулювання в оперативно-календарному плануванні	Особливості реалізація для торговельного підприємства
1	2
1) вивчення кон'юнктури ринку й прогнозування потреби у вироблених підприємством товарах і послугах;	Реалізовується в повній мірі із додатковим застосуванням досліджень конкурентоспроможності товарів різних товаровиробників, мотивації покупок, закономірностей поведінки покупців на ринку, типології споживачів і сегментації ринку

2) виявлення можливих коливань попиту на продукцію з урахуванням сезонних і інших змін;	Реалізується щоденно за результатами аналізу динаміки денних продажів в розрізі товарних груп, може бути доповнене . підготовкою прогнозів продажу на найближчі відрізки часу та організацією щоденної торговельної комунікації
3) складання оперативних планів виробництва й продажу продукції на діючому ринку;	Реалізується шляхом складання оперативних планів продажу по підрозділах в розрізі асортиментних груп, розробки маршрутів руху товарів до місць реалізації, моніторингу якості на предмет дотримання умов та термінів зберігання
4) розробку об'ємно-календарних графіків виконання оперативних планів підрозділами фірми;	
5) оперативний облік фактичного ходу виконання розроблених календарно-виробничих планів-графіків;	Проводиться в повному обсязі за допомогою оцінки рівномірності товарних та грошових потоків
6) виявлення відхилень фактичних показників ходу виробництва товарів і послуг від планових;	Стосується відхилень фактичних продажів в розрізі асортиментних груп від планових показників
7) прийняття оперативних рішень з попередження й усунення відхилень і перебоїв у ході виробництва;	Ускладнюється значним впливом поведінкових чинників покупців на можливість таких відхилень, реалізується за допомогою оперативного використання активних методів стимулювання попиту
8) аналіз причин відхилень від установлених планів-завдань і розробку заходів по їх ліквідації;	Відмічається переважним впливом зовнішніх причин відхилень, тому серед заходів ліквідації особливе місце займають формування і оперативне корегування торгового асортименту із забезпеченням пріоритету споживачів ,а також закупівля товарів з урахуванням їх споживчих властивостей, якості, цін, довговічності, конкурентоспроможності.
9) координацію поточної роботи взаємозалежних підрозділів підприємства;	Реалізуються в меншій мірі ніж на виробничих підприємствах в силу того, що торговельні підприємства характеризується менш складною виробничою структурою
10) оперативне планове керівництво роботою виробничих цехів і функціональних служб.	

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [241; 284]*

Розглянемо детальніше інтегровані інформаційні системи, які забезпечують узгодженість фінансових, операційних і маркетингових процесів і тим самим підвищують якість планування торговельних підприємств. Ключову роль відіграють ERP-системи, що дозволяють об'єднати управління закупівлями, складськими запасами, продажами, фінансами та логістикою в

єдиному інформаційному середовищі. Наприклад, для мережі роздрібних магазинів ERP-система забезпечує автоматичне оновлення даних про залишки товарів на складах і в торгових точках, що сприяє своєчасному формуванню планів постачання та мінімізації дефіциту продукції.

Важливим інструментом є CRM-системи, які забезпечують збір і аналіз інформації про клієнтів, їхню купівельну поведінку та лояльність. Для торговельного підприємства це створює можливості планування асортиментної політики та маркетингових кампаній на основі реальних даних. Наприклад, аналіз історії покупок дозволяє прогнозувати попит на окремі товарні групи, формувати персоналізовані пропозиції, планувати акційні заходи та програму лояльності. Таким чином, CRM стає основою клієнтоорієнтованого планування.

Не менш значущими є BI-платформи [28], які забезпечують візуалізацію ключових показників діяльності підприємства у вигляді дашбордів і аналітичних звітів. У торговельній сфері це може включати моніторинг обсягів продажів у розрізі товарних категорій, регіонів, каналів збуту (офлайн-магазини, інтернет-магазин, маркетплейси), а також аналіз маржинальності продукції. Завдяки таким інструментам керівництво оперативно оцінює ефективність планових показників і приймає обґрунтовані рішення щодо коригування стратегії.

Перспективним напрямом є використання Big Data та технологій штучного інтелекту, які застосовуються для прогнозування попиту, оптимізації запасів і планування логістики. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть враховувати сезонність, історичні продажі, промоактивності та зовнішні фактори (економічні тенденції, поведінкові дані споживачів) для формування більш точних прогнозів. У результаті цифрові інструменти стають інтегрованою основою системи планування торговельного підприємства, забезпечуючи її гнучкість, адаптивність та підвищення ефективності управлінських рішень.

Провідні міжнародні торговельні мережі активно впроваджують цифрові інструменти у процеси планування діяльності, що підтверджує практичну ефективність data-driven підходу в управлінні роздрібною торгівлею. Зокрема, компанія Walmart використовує аналітику великих даних, інтегровані системи управління ланцюгами постачання та цифрові платформи прогнозування попиту для оптимізації закупівель, управління запасами й планування логістики. Завдяки цьому мережа здійснює оперативне коригування планів постачання та мінімізує ризики надлишкових або дефіцитних залишків товарів. Подібний підхід реалізує й Amazon, яка застосовує алгоритми штучного інтелекту, автоматизовані складські системи та моделі прогнозування попиту в режимі реального часу, що забезпечує високу точність планування асортименту та динамічне управління запасами в умовах електронної комерції.

Європейські торговельні мережі також активно інтегрують цифрові рішення у систему планування. Так, Carrefour використовує ERP-системи,

аналітичні інструменти та омніканальні рішення для координації онлайн- і офлайн-продажів, що дозволяє ефективно планувати закупівлі, маркетингові заходи та товарну політику. Компанія Tesco застосовує CRM-системи та аналітику клієнтських даних для прогнозування попиту, формування персоналізованих пропозицій і планування акційних кампаній на основі поведінкових характеристик споживачів. Німецька мережа Lidl використовує цифрові системи управління запасами та логістикою для забезпечення високої оборотності товарів і оптимізації витрат, що є ключовим елементом її моделі.

Окремим прикладом є компанія Zara (Inditex), яка реалізує цифрову модель планування на основі оперативного збору даних про продажі з магазинів у різних країнах. Це дозволяє швидко коригувати виробничі та асортиментні плани відповідно до змін споживчих трендів. Отже, досвід провідних торговельних мереж демонструє, що цифрові технології – ERP, CRM, Big Data, штучний інтелект та аналітичні платформи – стають невід’ємною складовою сучасного планування, забезпечуючи його гнучкість, точність і адаптивність до умов динамічного ринкового середовища [62; 65; 66; 148].

Використання цифрових інструментів суттєво впливає на як на швидкість та якість самого процесу планування, так і на якість, достовірність та реалістичність самих планів, про що свідчить узагальнення, представлене в табл. 2.5. Цифрове планування характеризується вищим рівнем гнучкості, оперативності та аналітичної обґрунтованості, оскільки базується на використанні великих даних, автоматизованих інформаційних систем і сучасних технологій прогнозування. На відміну від традиційного підходу, воно забезпечує безперервне оновлення планів і швидку адаптацію до змін ринкового середовища.

Таблиця 2.5

Порівняння традиційного та цифрового планування

Критерій	Традиційне планування	Цифрове планування
Джерела інформації	Переважно внутрішня звітність	Big Data, внутрішні та зовнішні цифрові дані
Оновлення планів	Періодичне (річне/квартальне)	Безперервне, у режимі реального часу
Методи прогнозування	Екстраполяція, експертні оцінки	Прогнозна аналітика, AI, машинне навчання
Гнучкість	Обмежена	Висока, адаптивна
Інструменти	Таблиці, ручні розрахунки	ERP, CRM, BI-системи
Реакція на зміни	Повільна	Оперативна
Управління запасами	Статичне планування	Автоматизоване, на основі аналітики попиту
Прийняття рішень	Переважно інтуїтивне	Data-driven (на основі даних)
Ризик-менеджмент	Обмежене сценарне моделювання	Стрес-тестування, сценарний аналіз
Конкурентна перевага	За рахунок масштабу та ресурсів	За рахунок даних, швидкості та інновацій

Джерело: розроблено автором за матеріалами [28].

Цифровізація процесів планування створює для торговельних підприємств низку суттєвих переваг, насамперед пов'язаних із підвищенням точності прогнозування та швидкості прийняття управлінських рішень. Використання великих даних, аналітичних платформ та інтегрованих інформаційних систем дозволяє формувати обґрунтовані плани на основі актуальної інформації про продажі, запаси, поведінку споживачів і ринкові тенденції. Це сприяє оптимізації товарних запасів, зниженню витрат на зберігання, підвищенню оборотності товарів та покращенню фінансових результатів діяльності.

Крім того, цифрові інструменти забезпечують оперативний моніторинг виконання планових показників і створюють умови для гнучкого коригування планів у режимі реального часу.

Водночас впровадження цифрового планування супроводжується певними ризиками та викликами. Серед них важливе місце займають кіберзагрози та необхідність забезпечення належного захисту комерційних і персональних даних.

Значними є також фінансові витрати на впровадження та підтримку сучасних інформаційних систем, що можуть бути обмежувальним фактором для малих і середніх торговельних підприємств. Окрім того, ефективність цифрового планування значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу та готовності організації до трансформаційних змін. Недостатня підготовка кадрів або опір змінам можуть знижувати результативність використання цифрових інструментів, що потребує системного підходу до управління впровадженням інновацій.

Підбиваючи підсумок проведеному дослідженню, слід зазначити, що процес планування діяльності торговельного підприємства є досить специфічним в силу особливостей його господарської діяльності. І хоча де в чому, ця діяльність спрощена відсутністю складних виробничих зв'язків, однак процес планування її є досить складним, оскільки піддається значному впливу мінливих зовнішніх чинників, що важко враховується в процесі такого планування.

Однак постійне вдосконалення методів планування дає можливість подолати ці труднощі і зробити діяльність торговельного підприємства надійною, стабільною і ефективною. Важливу роль на цьому етапі відіграє цифрова трансформація, яка суттєво змінює систему планування діяльності торговельних підприємств, забезпечуючи перехід до адаптивних, даноорієнтованих моделей управління. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити точність прогнозування, ефективність розподілу ресурсів та швидкість прийняття рішень.

Подальший розвиток планування пов'язаний із інтеграцією штучного інтелекту, автоматизованих аналітичних систем та сценарних моделей управління в єдину цифрову екосистему підприємства.

## 2.4. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Кузнєцова Т. В.**, кандидат економічних, професор  
**Адамчук Т. Л.**, старший викладач

Організація ефективної збутової діяльності на підприємстві має першорядне значення та безпосередньо впливає на її результати, оскільки безперервне виробництво та навіть довгострокова життєздатність підприємства залежать від продажу виробленої нею продукції. Управління збутом у постійно мінливому зовнішньому середовищі вимагає постійного вдосконалення та впровадження збутової політики. Цю політику можна визначити як багатовимірний управлінський процес, спрямований на забезпечення ефективності збуту підприємства в довгостроковій перспективі, незважаючи на мінливість зовнішнього середовища. Належне управління збутом та своєчасна реалізація збутових стратегій дозволяють підприємству встановити стійку позицію на ринку та активізувати свій міжнародний бізнес.

Питання, пов'язані з теоретичним обґрунтуванням збутової політики, досліджували такі дослідники: Балабанова Л.В. [181], Гамалій В.Ф. [197], Завербний А.С. [211], Кавтиш О.П. [216], Музичка Є.О. [247], Терент'єва Н.В. [287] та ін. Сучасна економіка характеризується часовим лагом між місцем виробництва та місцем споживання та використання продукту. Для подолання виниклих проблем використовується система дистрибуції, яка генерує значні інвестиції. Витрати на дистрибуцію та збут іноді становлять понад половину роздрібною ціни продукту. Таким чином, система дистрибуції є важливою ланкою в маркетингу та кульмінацією всієї діяльності промислового підприємства, від створення його продукції до її продажу споживачеві, включаючи виробництво. Функціонування ринку немислиме без мереж дистрибуції. Отже, щоб вижити в цьому контексті, підприємства повинні абсолютно оптимізувати свої технології збуту.

Значні зміни в ринковому середовищі, що виникли внаслідок низки зовнішніх факторів, включаючи посилення глобалізації та, як наслідок, посилення конкуренції, призвели до зміни потреб реального сектору економіки щодо технологій управління. Для підприємств усіх організаційно-правових форм, що працюють в Україні, управління збутовою політикою зараз є серйозним викликом. Дійсно, підвищення ефективності економічної діяльності та фінансового становища компаній безпосередньо пов'язане з вирішенням проблем та спірних питань у їхніх системах управління продажами. Безперечно, зростання попиту в реальному секторі та потреба в ефективних технологіях управління комерційною політикою в контексті глибоких змін у зовнішньому середовищі вимагають переосмислення ключових концепцій збутової діяльності як економічної категорії, а також оновлення її методологічної, теоретичної та практичної бази, щоб адаптувати її до нових умов управління українським бізнесом.

Незалежно від підходу, прийнятого для розуміння управління збутовою діяльністю, більшість дослідників вважають саму сферу збуту однією з найважливіших ключових концепцій у комерційній діяльності. Водночас, багатогранність та багатогранність цього поняття, можливість різних тлумачень його сутності залежно від цілей та завдань дослідження, дозволили розглянути поняття «збуту» як у широкому, так і у вузькому сенсі (рис. 2.6).

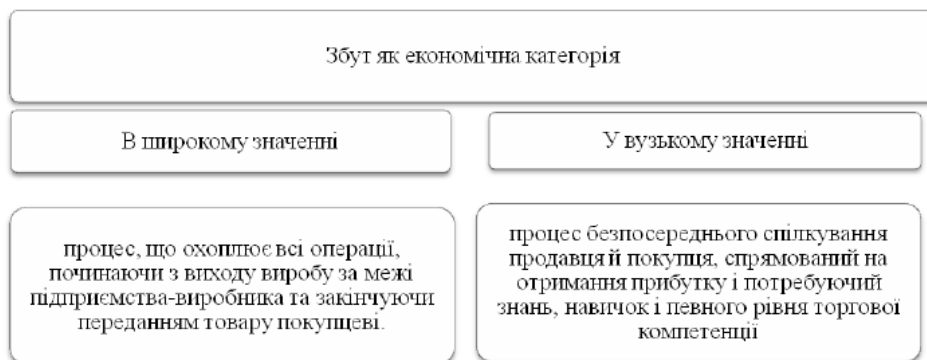


Рис. 2.6. Підходи до визначення сутності поняття «збут»

*Джерело: створено автором на основі [300]*

Вирішальна роль збутової діяльності у досягненні економічних цілей підприємства випливає з багатогранного характеру цієї діяльності, незалежно від сектора [295]:

- обсяг збуту, а відповідно і продажів визначає кінцевий результат економічної діяльності компанії, спрямований на її розвиток та максимізацію прибутку;
- адаптація збутової діяльності до споживчого попиту, шляхом пропонування максимальних переваг до, під час та після придбання продукції, значно збільшує шанси виробників на успіх у конкуренції, як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках;
- збутова діяльність певною мірою розширює виробничі процеси шляхом удосконалення продукції та її підготовки до продажу;
- процес продажів дозволяє ефективно виявляти та аналізувати потреби споживачів [247].

Тому управління збутом передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів, ключових показників ефективності та обсягів просування продукції на ринку, з метою встановлення успішних та тривалих відносин з діловими партнерами в рамках стратегічного партнерства.

Для чіткішої комерційної орієнтації виробників споживчих товарів необхідно дослідити складові збутової діяльності. Сучасна наукова думка визнає, що цілі продажів базуються на бізнес-цілях [237]. Тому система управління збутом можна відобразити у вигляді схеми на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Система управління збутовою політикою промислового підприємства  
 Джерело: створено автором на основі [287]

Спільне впровадження стратегічного та тактичного управління збутом являє собою оптимальну систему комерційної політики, яка враховує потреби споживачів та здатність підприємства їх задовольняти [287].

Організацію збутової діяльності підприємства можна розглядати як двосторонній процес: з одного боку, необхідно оптимізувати використання всіх економічних ресурсів для максимізації фінансової віддачі від виробничо-збутової діяльності; з іншого боку, реалізація управлінських функцій повинна забезпечувати координацію та контроль збуту [197].

Тому система збуту виробничого підприємства – це сукупність господарських суб'єктів з визначеними функціональними повноваженнями та відповідальністю, а також усталеними організаційно-правовими зв'язками та взаємозв'язками. Ефективна система збуту доповнює господарську діяльність підприємства, яке створює, виробляє та постачає товари споживачеві. Останній, купуючи чи не купуючи товари та послуги підприємства, повинен фактично оцінювати цю діяльність як корисну та необхідну [211].

Таким чином, складність та багатогранність процесу управління збутом вимагають постійного аналізу та вдосконалення. Відповідно, поступове зростання обсягів продажів вітчизняних виробників виправдовує впровадження сучасних та ефективних технологій у системах управління збутом.

Одним із пріоритетних завдань управління стратегічним розвитком промислових компаній є створення ефективної системи управління збутом, яка вирішує питання, пов'язані з гарантуванням та оцінкою результатів господарської діяльності, реалізацією стратегічного розвитку цієї діяльності, адаптацією виробника до ринкового попиту та оптимальним задоволенням потреб споживачів [216].

Слід зазначити, що в сучасних умовах керівники багатьох промислових підприємств потребують сучасних методів підвищення ефективності стратегічного управління збутом. Комплексне використання методологічного та інформаційного підходу, що враховує галузеві особливості підприємства, зокрема його високотехнологічний виробничий цикл, та вплив внутрішніх та зовнішніх факторів середовища, дозволяє розробити найоптимальнішу бізнес-стратегію. Формулювання принципів управління збутом для промислових компаній останнім часом отримало значну увагу вітчизняних дослідників [247]. Вищезазначене характеризує реалізацію стратегії збуту. Спираючись на закони та моделі розвитку ринку, а також визначаючи напрямки діяльності для всіх учасників промислового виробництва в рамках скоординованого процесу, вважаємо за необхідне сформулювати такі принципи управління збутом для промислових підприємств:

I. Принцип збалансованого вибору стратегії продуктової політики стосовно загальної стратегії розвитку компанії.

II. Принцип орієнтації на досягнення кінцевого результату збутової діяльності, який полягає в забезпеченні належного рівня прибутковості для підприємства.

III. Принцип конкурентної розвідки передбачає постійний аналіз ринкових подій та потреб покупців промислової продукції.

IV. Принцип систематичного розподілу комерційних ресурсів передбачає встановлення тісних та ефективних внутрішніх зв'язків між економічною діяльністю структурних підрозділів, що займаються збутом.

V. Принцип адаптації до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища з метою задоволення попиту, а також встановлення тісного зв'язку між елементами системи збуту та ринковою ситуацією.

VI. Принцип інноваційності передбачає використання передових інноваційних механізмів не лише для виробництва промислових товарів, підвищення їх попиту та цінності для споживача, але й для розробки інноваційних збутових механізмів [239].

Основа цих принципів полягає в об'єктивній необхідності вивчення об'єкта, що розробляється, на всіх етапах його життєвого циклу, враховуючи всі його зв'язки та взаємозв'язки.

Отже, ефективність механізмів управління збутом передбачає оцінку загальної ефективності збутової діяльності як системи, ефективності її окремих компонентів (механізмів) та узгодженості цих механізмів зі стратегічним управлінням підприємства та загальною бізнес-концепцією.

Успіх цих заходів залежить від рівня розробленості та впровадження ретельної програми розвитку збутового потенціалу компанії. Її впровадженню та експлуатації має передувати ретельний теоретичний та методологічний аналіз, що стосується обґрунтування та врахування різних видів, факторів та цілей управління збутовим потенціалом.

Аналіз ефективності збутової діяльності компанії враховує діагностику показників ефективності, ключові внутрішні та зовнішні рушійні сили її зростання, розрахунок рівня використання потенціалу компанії (комерційного та виробничого), ризики, пов'язані зі збутовою діяльністю, та перспективи подальшого розвитку компанії [188].

Ефективність збутової діяльності залежить, перш за все, від ринків, які впливають на обсяг продажів, середню ціну, виручку та прибуток [197].

Водночас, підвищення ефективності використання ринкових інструментів в організації збутової діяльності підприємства спирається переважно на економічні фактори, що впливають на збут, організаційні основи системи розподілу (переваги та недоліки прямих та непрямих методів збуту, характеристики організаційних структур управління збутом, правові та економічні особливості каналів збуту та організація ексклюзивних продажів).

Український дослідник Федорович Р. В. [291] пропонує такі показники для оцінки ефективності управління збутом у промисловій компанії:

- обсяг продажів (чистий дохід);
- собівартість реалізованої продукції;
- чистий прибуток;
- рентабельність продукції:

$$P = \frac{\Pi}{C} * 100\% , \quad (2.1)$$

де  $\Pi$  – прибуток від реалізації продукції;

$C$  – собівартість реалізованої продукції.

- середній обсяг товарних запасів:

$$\text{Середній обсяг товарних запасів} = \frac{T_{\text{Зпоч}} + T_{\text{Зкін}}}{2} , \quad (2.2)$$

де  $T_{\text{Зпоч}}$  – товарні запаси на початок періоду;

$T_{\text{Зкін}}$  – товарні запаси на кінець періоду.

- коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів:

$$K_{\text{інт}} = \frac{O_z}{\text{Середній обсяг тов.арних запасів}}, \quad (2.3)$$

де  $O_z$  – обсяг збуту.

- товарооборотність:

$$T_O = \frac{K_d}{K_{\text{інт}}}, \quad (2.4)$$

де  $K_d$  – кількість днів у періоді;

$K_{\text{інт}}$  – коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів.

- відсоток нереалізованої продукції у загальній товарній масі;
- обсяг збуту та прибуток на квадратний метр торгової площі;
- обсяг збуту та прибуток на одного продавця;
- фонд оплати праці збутового персоналу;
- частка фонду оплати праці торгового персоналу в загальному обсязі фонду оплати праці підприємства.

Музичка С.О. [247] наголошує, що ефективність збуту, як важливий компонент маркетингу, залежить від загальної ефективності діяльності підприємства. Тому ретельна оцінка ефективності механізмів управління збутом, разом з аналізом факторів та причин їх варіацій, сприятиме та оптимізуватиме прийняття управлінських рішень щодо заходів зі стимулювання збуту та виявлення причин труднощів, пов'язаних з реалізацією політики збуту компанії.

Оцінка ефективності управління збутом згідно Музичкою С.О. [247] проводиться за розробленою нею моделлю, яка базується на двох компонентах: внутрішньому оцінюванні (досягнення цілей збуту, ефективність реалізації стратегій збуту, прибутковість збутової діяльності) та зовнішньому оцінюванні (конкурентна позиція на ринку, клієнтоорієнтованість, аналіз лояльності клієнтів). Серед компонентів ефективності збутової діяльності підприємств автор визначає, такі:

1. Оцінка ефективності каналу збуту (гнучкість каналу, витрати на збут).
2. Оцінка ефективності з точки зору постачальника (партнерство, чуйність, обслуговування клієнтів).
3. Оцінка ефективності з точки зору клієнта (якість обслуговування, співвідношення ціни та якості, імідж компанії, цінова стратегія).

Серед критеріїв оцінки ефективності управління варто відзначити: збільшення кількості клієнтів, обсяг реалізованих послуг та кількість регіональних філій.

Серед показників ефективності управління збутом варто виділити такі: частка національного ринку, привабливість ринку, конкурентна інтенсивність, коефіцієнт концентрації локального ринку, індекс Розенблюта, темпи зростання частки ринку промислової фірми, темпи зростання ринку (загальний обсяг продажів), темпи зростання збутових витрат, частка витрат на збут у

валовому доходу, збутова місткість витрат, темпи зростання обсягу продажів відносно зростання витрат, рентабельність маркетингу та витрат на збут, коефіцієнт ефективності маркетингових витрат відносно чистого прибутку та темпи зростання доходів від додаткових маркетингових інвестицій [232].

Згідно із загальноприйнятим підходом до економічної ефективності, ефективність збутової діяльності слід оцінювати на основі співвідношення між досягнутими результатами та обсягом ресурсів або витрат, понесених на їх реалізацію:

$$R_{збут} = \frac{\Delta_{збут\Pi}}{В_{збут}} * 100\% , \quad (2.5)$$

де  $R_{збут}$  – рентабельність витрат на збутову діяльність, %;

$\Delta_{збут\Pi}$  – приріст прибутку за рахунок збутової діяльності;

$В_{збут}$  – витрати на збутову діяльність.

Згідно з дослідженнями науковців [291], можна визначити показник для оцінки ефективності управління продажами компанії:

$$Key = \uparrow P / \leftrightarrow YЗ , \quad (2.6)$$

де  $Key$  – коефіцієнт ефективності управління. Якщо  $Key > 1$ , то роботу апарату управління збутом підприємства в цілому можна визнати ефективною;

$\uparrow P$  – позитивна динаміка результату виробничо-господарської діяльності підприємства (виручки від реалізації та (або) чистого прибутку), що характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту відповідного показника;

$\leftrightarrow YЗ$  – різноспрямована динаміка сукупних витрат на управління збутовою діяльністю, яка характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту витрат на збут підприємства.

Слід, однак, зазначити, що використання цього показника сильно обмежене в кризових ситуаціях, спричинених негативними зовнішніми факторами. На практиці зарубіжні дослідники використовують показники, аналогічні рентабельності витрат на збут, для оцінки ефективності збутової діяльності [286]: ROMI (Return on Marketing Investment); ROM (Return on Marketing); ROME (Return on Marketing Expenses); ROMO (Return on Marketing Objectives).

Для оцінки ефективності збутової діяльності в промислових підприємствах доцільно використовувати показник ROMI:

$$ROMI = \frac{(\Pi - B_{збут})}{B_{збут}} * 100\% , \quad (2.7)$$

де  $\Pi$  – прибуток від реалізації продукції;

$B_{збут}$  – бюджет витрат на збут.

Крім того, численні дослідження підкреслюють ефективність методів економетричного моделювання, зокрема регресійного аналізу, який встановлює залежність обсягів продажів готової продукції від чисельності населення, доходів населення тощо. Згідно з результатами дослідження науковців [222], аналіз ефективності збутової діяльності повинен включати такі компоненти (та їх показники):

- аналіз динаміки обсягів продажів;
- аналіз каналів збуту;
- аналіз дотримання договірних зобов'язань;
- аналіз якості реалізованої продукції;
- аналіз асортименту продукції, що випускається;
- аналіз руху запасів готової продукції;
- аналіз ціноутворення на вироблену продукцію;
- аналіз сезонності продажів;
- аналіз ритмічності продажів;
- аналіз повторних купівель;
- аналіз реклаमाцій.

З огляду на ці складові, обсяг реалізованої продукції є основним критерієм, що використовується для аналізу ефективності управління збутом. Серед аналізованих показників важливо включити асортимент продукції, рівень запасів та їх динаміку, а також вплив збутового потенціалу на показники продажів. Також необхідно враховувати сезонність та ритмічність продажів, ефективність розподілу продукції, дотримання зобов'язань перед споживачами, ефективність та актуальність цінової політики підприємства, а також кількість реклаमाцій та повернень бракованої продукції [213].

Доречно розглядати збутову логістику як важливий компонент ефективного управління маркетингом, враховуючи її зростаючу роль.

Таким чином, збутова логістика підприємства є важливим елементом її загальної логістичної системи, метою якої є організація ефективного розподілу виробленої продукції з метою повного задоволення споживчого попиту та отримання прибутку. Збутова логістика охоплює маркетинг, транспортування, складське зберігання тощо. Лише нещодавно маркетинг почали розглядати як невід'ємну частину збутової логістики, тоді як раніше ці два поняття вивчалися окремо. Зі швидким розвитком інтернет-технологій онлайн-маркетинг зайняв помітне місце в діяльності вітчизняних промислових підприємств, ставши важливим елементом їхньої маркетингової стратегії. Інтернет-маркетинг переживає значне зростання та набирає популярності завдяки своїй здатності генерувати додаткові обсяги продажів і, як наслідок, збільшення прибутку, за умови його належної організації.

Збутова логістика має на меті ефективно координувати потік товарів від виробника до кінцевого споживача, включаючи післяпродажне обслуговування. Одночасно процеси розподілу слід впроваджувати лише після ретельного вивчення потреб та очікувань ринку, щоб задовольнити попит поточних та потенційних клієнтів. Головною метою збутової логістики є

максимізація прибутку за рахунок оптимальної організації збуту та зростання обсягів, а також оптимального та комплексного використання існуючих виробничих потужностей підприємства. Це можливо, перш за все, завдяки ефективній маркетинговій політиці, яка є важливим компонентом дистрибуційної логістики компанії.

Під час впровадження збутової логістики важливо визначити характеристики продукції промислового підприємства, які найбільше приваблюють споживачів та користуються найбільшим попитом. Крім того, актуальним буде аналіз їх залежності від різних зовнішніх факторів (попит, наявність постачальників, характеристики конкурентів тощо). Тому для ефективного просування продукції, зокрема раціональної стратегії онлайн-маркетингу, необхідні такі дослідження [225]:

- планування виробництва товарних обсягів;
- визначення найбільш затребуваного асортименту продукції;
- визначення та організація політики збуту компанії;
- вибір інструментів та методів цифрового маркетингу;
- розробка виробничих програм.

Підвищення ділової активності за допомогою інтернет-технологій є пріоритетом сьогодні, оскільки це може приносити відчутний прибуток. Можливі методи включають акції, бонуси та знижки на продукцію для відвідувачів веб-сайту компанії. Це дозволяє підприємству захистити себе від коливань попиту, зарекомендувати себе як надійного постачальника товарів першої необхідності за конкурентними цінами та підтримувати своє виробництво за допомогою інтернет-інструментів та методів.

Використання інструментів та методів інтернет-маркетингу для збільшення обсягів продажів продукції промислового підприємства має супроводжуватися порівняльним аналізом витрат та ефективності використовуваних технологій. Цей аналіз дозволить оптимізувати стратегію збуту і, як наслідок, стратегію виробництва, визначити найефективніші дії інтернет-маркетингу та раціонально спланувати діяльність підприємства. Крім того, вибір найефективніших інструментів інтернет-маркетингу дозволяє точно розрахувати всі витрати, пов'язані з просуванням продукції в Інтернеті.

Відділ маркетингу повинен реалізувати кілька заходів, необхідних для ефективної збутової логістики, включаючи:

- 1) інформаційно-аналітичну підтримку для оптимального розподілу продукції;
- 2) онлайн-рекламу продукції з використанням сучасних методів та інструментів цифрового маркетингу;
- 3) встановлення контакту з існуючими та потенційними клієнтами через веб-сайт підприємства, вивчення їхніх потреб та вподобань шляхом переговорів, а також прямих продажів продукції;
- 4) організація транспортування, доставки та складського зберігання продукції;
- 5) надання післяпродажного обслуговування;

б) збір відгуків від клієнтів.

Промислове підприємство може виконувати всі ці види діяльності самостійно або використовувати зовнішніх постачальників послуг, оскільки не завжди має інтелектуальні, людські чи програмні ресурси, необхідні для просування своєї продукції.

Для організації та успішного управління збутовою логістикою промислової компанії, інтегруючи інструменти та методи цифрового маркетингу, важливо виконати такі кроки [225]:

- 1) ретельна підготовка продукції до продажу;
- 2) просування продукції через Інтернет;
- 3) стимулювання збуту;
- 4) продаж продукції;
- 5) доставка кінцевому споживачеві або посереднику;
- 6) оцінка ефективності впроваджених логістичних та маркетингових систем.

Попередні кроки чітко демонструють зв'язок між збутовою логістикою та маркетингом, оскільки просування продуктів за допомогою інтернет-технологій сприяє успіху дистрибуційної логістики промислової компанії.

Одним із ефективних методів розробки стратегії збуту підприємства є створення мережі дистрибуції. Цей підхід широко використовується протягом тривалого часу, активно впроваджується багатьма вітчизняними та міжнародними підприємствами. Однак він має недолік у вигляді потенційної втрати контролю над ефективністю дистрибуційної діяльності посередників. Тому просування продукції через Інтернет пропонує альтернативний та додатковий метод.

Впровадження інструментів та методів інтернет-маркетингу характеризується, перш за все, значно нижчими матеріальними та фінансовими витратами, як на їх створення, так і на придбання. Хоча деякі види реклами все ще можна порівняти за вартістю з традиційними формами реклами, цей інноваційний підхід до просування продукції сприяє не лише збільшенню обсягів продажів, але й покращенню репутації компанії, що є вирішальним елементом успіху її стратегії продажів.

Використання перевіреного механізму, що поєднує збутову логістику та впровадження інструментів інтернет-маркетингу всередині компанії, призводить до таких результатів [225]:

– постійне розуміння потреб та вимог споживачів за допомогою аналізу даних веб-сайту та інших застосованих заходів інтернет-маркетингу, що дозволяє виробництву бути орієнтованим на клієнта;

– дослідження та управління відносинами з постачальниками сировини та матеріалів з використанням інтернет-технологій, що у наслідку призведе до оптимізації запасів готової продукції, скорочення нерациональних простоїв обладнання та підвищення ефективності складського зберігання;

– зменшення витрат на просування продукції завдяки більш економічно ефективним онлайн-маркетинговим заходам;

– зменшення кількості посередників у розподілі продукції, від виробника до споживача;

– зменшення решти загальних виробничих витрат;

– ефективна організація продажів та доставки продукції споживачам.

Цифровий маркетинг дозволяє значно розширити ринок і виходить далеко за межі національних кордонів. Ця інформація дозволяє розробити стратегію оптимізації використання інструментів та методів цифрового маркетингу, тим самим підвищуючи ефективність збутової діяльності.

Таким чином, збутова політика виступає фінальним і найбільш фінансово містким комплексом маркетингової діяльності підприємства, що безпосередньо гарантує його ринкову життєздатність у довгостроковій перспективі. За умов просторово-часового розриву між виробництвом і споживанням, раціоналізація технологій збуту та оптимізація дистриб'юторських мереж стають головними інструментами забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта.

## **2.5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ: СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА**

**Стахів О. А.**, кандидат економічних наук, доцент

**Якимчук Т. І.**, старший викладач

У сучасних умовах господарювання торговельні підприємства усвідомлюють необхідність перспективного управління комерційною діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальної філософії розвитку компанії та мінливих умов зовнішнього середовища. Одним із важливих завдань функціонування підприємства в нестабільних умовах є задоволення попиту споживачів на необхідні їм товари, що призводить до збільшення прибутку підприємства та стійкої конкурентоспроможності останнього на ринку. Тому важливість оцінки ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємств, навіть у кризовий період, очевидна. Знання методичних аспектів ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємств дозволяє грамотно проводити її в умовах кризи.

Трансформація вітчизняного бізнес-середовища, зокрема масштабна діджиталізація та розвиток електронної комерції, суттєво ускладнює процес управління асортиментною політикою в системі маркетингу. У таких умовах розробка ефективних стратегій формування товарного портфеля набуває особливого значення [285]:

Стратегія торговельного підприємства – це розроблена комплексна програма основних напрямів його перспективного розвитку на основі формування довгострокових цілей господарської діяльності, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, що передбачає методи коригування форм

використання внутрішнього ресурсного потенціалу в разі зміни умов зовнішнього середовища.

У процесі розроблення стратегії діяльності торговельного підприємства виникає потреба в ухваленні рішень щодо формування товарного асортименту та товарної номенклатури.

При цьому варто розрізняти два базові поняття [218]:

• **Стратегічне планування** – охоплює лише одну систему планування, яка певним чином впливає на інші підсистеми через розроблення та контроль виконання стратегічних планів.

• **Стратегічне управління** – це процес, що визначає послідовність дій організації з розроблення та реалізації стратегії. Воно охоплює всю систему підприємства загалом і спрямовується на пристосування організації до середовища та, певною мірою, середовища до своїх потреб.

Стратегічне управління на підприємствах торгівлі України дає змогу вирішувати комплекс проблем, пов'язаних із цілеспрямованою переорієнтацією підприємств на:

- реалізацію продукції нової номенклатури та асортименту;
- впровадження та використання нових технологій продажу товарів;
- опанування комплексного управління науково-дослідними роботами у сфері торгівлі;
- формування потенціалу підприємства, необхідного для досягнення стратегічних цілей;
- розвиток спеціалізації та кооперації у сфері збуту й обслуговування покупців;
- розвиток маркетингу;
- удосконалення організаційних структур управління торговельним підприємством;
- своєчасну та якісну підготовку й перекваліфікацію персоналу.

Функціонування роздрібних компаній спрямоване на фінальну стадію руху товарів – їх продаж безпосередньому покупцеві. При цьому сфера торгівлі охоплює не лише реалізацію матеріальних благ, а й супровідний комерційний та сервісний сервіс. Саме тому стратегічне значення в операційній діяльності підприємства має формування оптимізованого асортименту, що дозволяє максимально точно відповідати запитам цільової аудиторії.

Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю функціонування, продажем однаковим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного цінового діапазону.

На сучасному етапі ринкової конкуренції, де асортиментна політика диктується попитом, ключовою метою суб'єктів господарювання є випередження конкурентів у задоволенні потреб споживачів. Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стабільного прибутку безпосередньо залежить від формування оптимальної структури товарів. Відтак, у процесі прийняття виробничих рішень критично важливо чітко

диференціювати продукцію за видами, типами, сортами, габаритами та марками.

Моделювання оптимального асортименту є стратегічним завданням для підприємств, що розвиваються, оскільки воно забезпечує максимізацію доходу та стабільне генерування прибутку в довгостроковій перспективі.

Для планування подальшої стратегії підприємства необхідно оцінювати ефективність асортиментної політики, враховуючи існуючі в взаємозв'язки та взаємозалежність соціально-економічної ефективності підприємства (рис. 2.8).

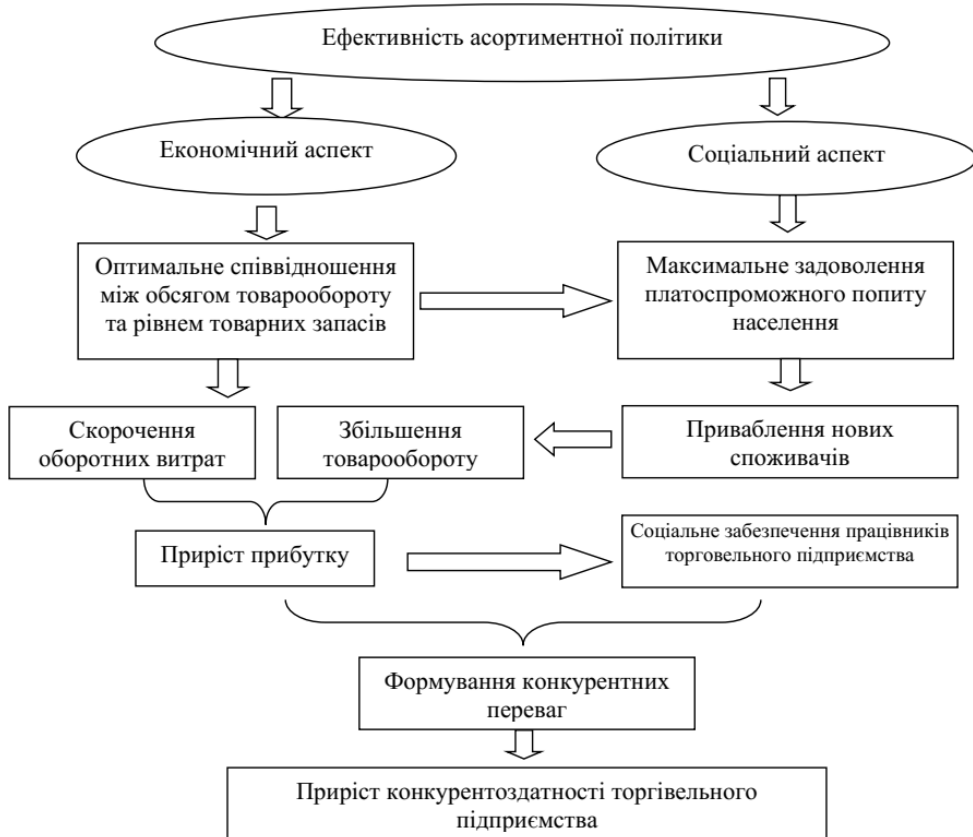


Рис. 2.8. Ефективність асортиментної політики роздрібної мережі підприємства  
 Джерело: створено автором на основі [228; 285]

Для кожного різновиду товарного асортименту для отримання максимальної ефективності необхідно застосовувати окремі стратегії.

Наприклад, корпорація ROSHEN виробляє кондитерські вироби в асортименті, а ТОВ «Радивилівмолоко» є виробником молочної продукції, що випускає товари під брендами «РадиМО» та «Farm Fresh».

Рішення щодо товарного асортименту стосуються сукупності марок певної товарної категорії. Чітких правил визначення товарного асортименту не існує [260]:

- ✓ деякі фірми визначають його досить широко (наприклад, асортимент кухонних приладів, яким керує менеджер товарної категорії);
- ✓ інші – вужче (як окремі асортиментні групи холодильників, пральних машин тощо);
- ✓ іноді розглядають асортимент окремої марки (наприклад, безалкогольні напої однієї торгової марки з різними смаковими якостями);
- ✓ в інших випадках асортимент може містити різні марки однієї товарної категорії (наприклад, мийні засоби української компанії Wash & Free).

Управління асортиментом товарів — це діяльність, спрямована на досягнення вимог раціональності асортименту. Однією з найбільш прогресивних концепцій діяльності компаній на сучасному конкурентному ринку є концепція маркетингового управління, яка складається з трьох основних блоків:

Планування асортименту на основі асортиментної політики.

Формування асортименту та його реалізація.

Контроль, аналіз та управління.

З позиції споживача оптимізація асортименту означає максимальну відповідність товарного ряду його індивідуальним потребам, тоді як для виробника – це інструмент досягнення найвищої операційної ефективності.

Суть результативного управління та планування номенклатури товарів полягає в синергії внутрішнього потенціалу компанії та ринкового попиту, що дозволяє якісно задовольняти запити покупців і водночас генерувати цільовий рівень прибутковості.

Процес формування та стратегічного управління товарним асортиментом базується на аналізі таких ключових класифікаційних показників [260].

- Широта – сукупність асортиментних груп, які формують товарну пропозицію підприємства;

- Насиченість – чисельність товарних підгруп, представлених у межах кожної окремої асортиментної групи;

- Глибина – кількість конкретних позицій (найменувань, артикулів) усередині кожної підгрупи;

- Гармонійність – рівень спорідненості товарів із різних груп з огляду на їхнє функціональне призначення, особливості організації виробництва чи канали дистриб'юції;

- Оновленість (новизна) – питома вага нових виробів у загальній структурі сформованого асортименту;

- Повнота – відношення кількості наявних на підприємстві різновидів товару до базової (або еталонної) кількості позицій у межах певної товарної номенклатури

Формуючи маркетингову товарну політику, підприємство має постійно працювати над оновленням асортименту й виведенням на ринок нових товарів [245]. Правильно обрана стратегія забезпечить бажаний обсяг реалізації та стабільні прибутки.

Раціональність асортименту досягається шляхом виявлення запитів покупців. Для цього застосовують соціологічні методи (опитування, спостереження). Крім того, підприємства, які використовують стратегію інтенсивного маркетингу, самостійно формують попит за допомогою реклами, презентацій та виставок-продажів.

Основними напрямками формування асортименту є: скорочення, розширення, поглиблення, оновлення, оптимізація, гармонізація. Окреслені напрями є взаємопов'язаними і доповнюють один одного [242; 245].

Основні напрями, за якими здійснюється впровадження асортиментної політики в діяльності суб'єктів господарювання (рис. 2.9) [228; 244].

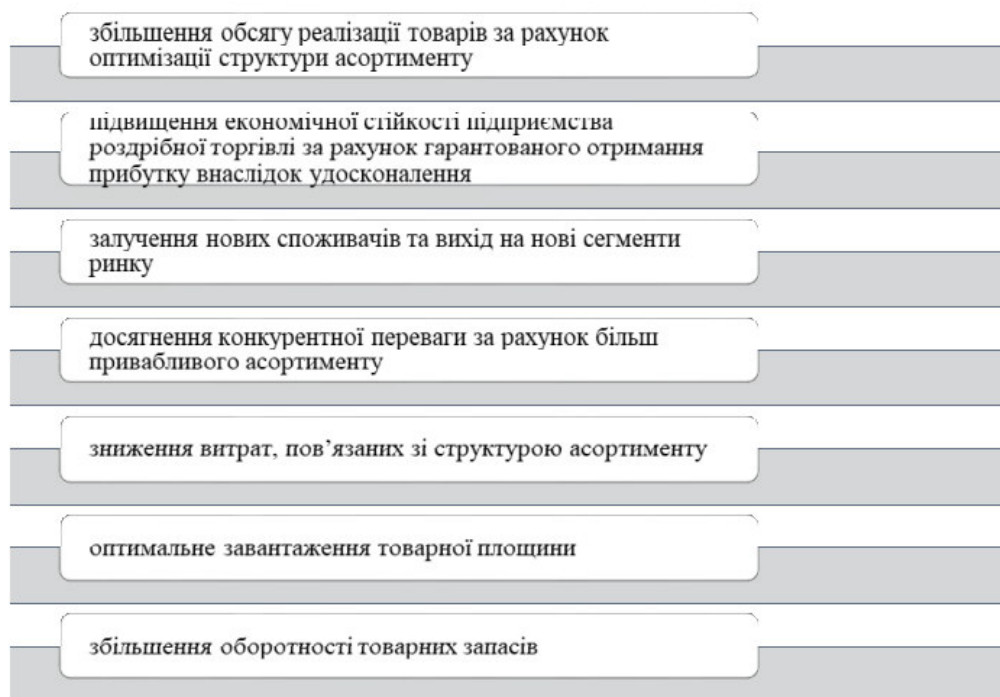


Рис. 2.9. Основні напрями забезпечення асортиментної політики на підприємствах  
Джерело: авторська розробка

Стратегічне управління на підприємствах торгівлі України дає змогу вирішувати комплекс проблем, пов'язаних із цілеспрямованою переорієнтацією підприємств на:

- реалізацію продукції нової номенклатури та асортименту [280];
- впровадження та використання нових технологій продажу товарів;
- опанування комплексного управління науково-дослідними роботами у сфері торгівлі;
- формування потенціалу підприємства, необхідного для досягнення стратегічних цілей;
- розвиток спеціалізації та кооперації у сфері збуту й обслуговування покупців;

розвиток маркетингу;  
удосконалення організаційних структур управління торговельним підприємством;

своєчасну та якісну підготовку й перекваліфікацію персоналу.

Сучасний ринок товарів та послуг характеризується значним перенасиченням пропозиції, що ускладнює завдання привернення уваги споживачів. Саме асортимент визначає конкурентоспроможність торговельного закладу. Якщо покупець не знайде в магазині потрібного товару або товар буде сумнівної якості, він піде незадоволеним і, найімовірніше, не повернеться. У такій ситуації зручне розташування магазину чи привітність персоналу не врятують становище.

Управління асортиментом необхідне для того, щоб:

- ✓ успішно конкурувати на ринку та демонструвати переваги перед іншими гравцями;
- ✓ забезпечити постійний купівельний трафік, утримуючи його на належному рівні;
- ✓ перетворити випадкових покупців на постійних клієнтів і підвищити рівень їхньої лояльності;
- ✓ запустити позитивне «сарафанне радіо» про магазин;
- ✓ уникнути накопичення неліквідних товарів;
- ✓ ефективно планувати закупівлі та налаштовувати роботу з постачальниками.

В умовах конкурентного ринку підприємству торгівлі потрібно постійно працювати над своїм товарним портфелем, оптимізуючи його під потреби покупців та власні економічні інтереси (максимізацію прибутку). При формуванні товарного портфеля варто дотримуватися наступних правил: зрозуміла для споживача лінійка товарів, затребуваність продукції на ринку, її відповідність культурі та нормам регіону, а також зважена цінова політика [242].

Для визначення сутності товарного портфеля необхідно враховувати рівень класифікації товарів. Класифікація – це розподіл заданої множини на підмножини згідно зі встановленими методами [195; 245]. Множина ділиться за однією ознакою, а кожна підмножина – на дрібніші категорії, утворюючи єдину взаємопов'язану систему.

Класифікація товарів народного споживання має задовольняти такі основні вимоги [195; 280]:

- забезпечувати максимальну оглядовість номенклатури товарів;
- сприяти повному виявленню основних властивостей та особливостей товарів;
- враховувати можливі зміни в асортименті та поповнення номенклатури новими видами;
- сприяти вдосконаленню торговельно-оперативної роботи на всьому шляху товарообігу;

відповідати принципам кодування товарів, сприяти вдосконаленню обліку продукції.

Для систематизації товарів народного споживання використовують такі ланки: розділ, клас, підклас, група, підгрупа, вид, різновид. З огляду на це товарний портфель розглядають на різних рівнях:

- ✓ На рівні класів товарів – сукупність підкласів, груп, підгруп, видів, різновидів та товарних одиниць, що входять до цього класу (наприклад, товарний портфель швейних виробів) [195];
- ✓ На рівні підкласів товарів – сукупність груп, підгруп, видів, різновидів та одиниць товарів у межах одного класу (товарний портфель одягу) [195];
- ✓ На рівні груп – сукупність підгруп, видів та різновидів у межах одного підкласу (товарний портфель верхнього одягу);
- ✓ На рівні підгруп – сукупність видів, різновидів та одиниць товарів у межах однієї групи (товарний портфель курткових виробів);
- ✓ На рівні виду товарів – сукупність різновидів та конкретних одиниць товарів у межах однієї підгрупи (наприклад, куртки чоловічі та жіночі різних виробників).

Формування товарного асортименту підприємства може здійснюватися на основі різних методологічних підходів, вибір яких зумовлений масштабами збутової діяльності, специфікою продукції та ступенем її диверсифікації. Серед ключових інструментів структурування асортименту варто виділити:

- Аналіз споживчих переваг, спрямований на дослідження потреб та поведінкових чинників покупців.

- Методи економічного аналізу, які дозволяють застосовувати математичне моделювання для оптимізації параметрів товарного портфеля.

- Портфельний аналіз, за допомогою якого досліджуються елементи асортименту як відокремлено, так і в їхній стратегічній взаємодії [285].

Водночас у межах стратегічного управління спільно з керівництвом підприємства має бути впроваджена процедура регулярного аудиту комерційних результатів. Цей моніторинг є безперервним процесом, що забезпечує своєчасне додавання або виведення з обігу окремих товарних позицій (SKU), зміну постачальників чи оптимізацію торгових відділів. Своєчасність таких рішень є критичною, особливо для сегментів ринку зі швидкоплинним попитом (наприклад, fashion-індустрія), де вподобання споживачів динамічно змінюються.

Після визначення методологічного підходу до менеджменту товарного асортименту, в межах підприємства реалізується алгоритм асортиментного проектування у чотири етапи [260]:

- Етап 1. Обґрунтування асортиментної концепції. Передбачає моделювання базових параметрів товарної структури на основі ретельного дослідження локального попиту в місці розташування торговельної точки.

- Етап 2. Побудова товарного балансу (проєктування початкової асортиментної матриці). Спрямований на оптимізацію структури майбутнього

асортименту шляхом узгодження купівельних потреб із ресурсним потенціалом підприємства.

• Етап 3. Насичення асортименту. Охоплює практичне наповнення розробленої матриці конкретними товарними позиціями, пошук та аудит постачальників, а також оптимізацію логістичних ланцюгів і умов постачання.

• Етап 4. Оптимізація асортиментного портфеля. Полягає в операційній діяльності щодо підвищення рентабельності товарного ряду через регулярний моніторинг комерційних показників, коригування пропозиції та вдосконалення процесів обробки вантажів у торговельному залі й на складських площах.

У сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності, назріла об'єктивна необхідність систематичного формування асортименту залежно від запитів споживачів. Основу його оптимізації має становити збір та аналіз інформації про реальну структуру потреб, а також фінансові й кадрові можливості підприємства.

Якщо раніше акцент зміщувався на порівняння цін, то сьогодні головна увага приділяється конкурентоспроможності, ринковій новизні, повноті асортименту, рекламі та рівню сервісного обслуговування. Оцінку конкурентоспроможності товарів доцільно проводити за наступними показниками:

- ✓ Якість товару та якість упаковки
- ✓ Прийнятність і обґрунтованість ціни
- ✓ Сила (впізнаваність) торгової марки
- ✓ Ступінь новизни та стадія життєвого циклу товару
- ✓ Стратегічна зона господарювання товару
- ✓ Повнота та якість маркування
- ✓ Рівень обслуговування клієнтів

Для оптимізації подальшого менеджменту узагальнимо фундаментальні принципи формування та реалізації ефективної асортиментної стратегії на вітчизняних підприємствах [218]:

1. Принцип пайової участі (пропорційності) під час проектування структури базового асортименту та розподілу торговельних площ. Його сутність полягає в аналізі та математичному врахуванні структури попиту цільової аудиторії.

2. Принцип оновлення асортименту, який є наскрізним для всіх етапів стратегічного управління (від моделювання матриці до операційної роботи в торговельному залі). Його практичне втілення відбувається через такі форми:

- *формальне оновлення* – планова ротація товарного ряду шляхом виведення нерентабельних позицій і введення нових на основі моніторингу КРІ;
- *організаційне оновлення* – актуалізація пропозиції завдяки активному управлінню товаропотоком у залі з використанням інструментів товарного мерчандайзингу;

○ *емоційне оновлення* – трансформація сприйняття товарів покупцями за допомогою методів візуального та подієвого мерчандайзингу.

3. Принцип стандартизації операційних процедур, що передбачає уніфікацію процесів управління асортиментом на всіх ієрархічних рівнях — від центрального офісу роздрібною мережі до конкретної торговельної точки (бізнес-одиниці).

4. Принцип безперервного підвищення ефективності системи асортиментного менеджменту через інтеграцію інноваційних організаційних та технологічних рішень. На сучасному етапі найбільш перспективним є перехід до управління асортиментом на засадах категорійного менеджменту.

Основними завданнями оптимізації асортименту є:

оптимізація номенклатури з урахуванням споживчих характеристик;

оновлення продукції загалом та за окремими позиціями з урахуванням її життєвого циклу;

досягнення оптимального співвідношення нових та «старих» видів товарів;

баланс між новими та вже освоєними ринками збуту;

своєчасне виведення на ринок товарів ринкової новизни;

вилучення з продажу товарів, що втратили свої ринкові позиції.

Стратегічне управління товарним асортиментом є складним процесом, орієнтованим на досягнення низки тактичних цілей задля реалізації загальної місії суб'єкта ринку. Ця місія полягає в забезпеченні ефективного та стабільного функціонування підприємства завдяки гармонійному поєднанню інтересів і потреб споживачів із комерційними можливостями компанії.

Ідентифіковані специфічні риси формування асортиментної політики в межах стратегічного управління сприяють зміцненню ринкових позицій торговельної марки, забезпечують максимальну відповідність запитам споживачів та гарантують високу конкурентоспроможність підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

### **3.1. ГЛОБАЛЬНІ ЕКОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

**Жемба А. Й.**, кандидат економічних наук, доцент

На початку XXI століття однією з характерних ознак глобалізаційних процесів стало посилення взаємозалежності між економічним розвитком і станом навколишнього природного середовища. У цих умовах особливої ваги набуває усвідомлення сутності та масштабів екологічних викликів, які постають перед світовим співтовариством. Насамперед йдеться про такі проблеми, як забруднення довкілля та деградація його складових, виснаження природних ресурсів, кліматичні зміни, зростання чисельності населення, особливо в країнах, що розвиваються, загострення продовольчої проблеми, прискорення процесів урбанізації та інші негативні тенденції. Сьогодні глобальні екологічні загрози дедалі більше сприймаються людством як фактор, що ставить під ризик не лише якість життя сучасного населення, а й можливості соціально-економічного розвитку майбутніх поколінь.

Поглиблення глобальних екологічних проблем, зокрема дефіциту природних ресурсів і зміни клімату, у поєднанні з політичними, економічними та соціальними чинниками спричиняє посилення нестабільності в окремих регіонах світу. Реагуючи на сучасні виклики, міжнародне співтовариство розробляє та впроваджує природоохоронні стратегії розвитку, орієнтовані на використання інноваційних технологій для відновлення природно-ресурсного потенціалу, підвищення ефективності його використання та збереження довкілля. Водночас реалізація екологічних заходів лише на рівні окремих держав або регіонів не забезпечує належного результату, оскільки більшість екологічних проблем має транскордонний і глобальний характер. Саме тому актуалізується необхідність переорієнтації світового економічного розвитку на засади екологічної безпеки, що передбачає пошук нових підходів до розв'язання глобальних природоохоронних проблем, а також впровадження принципів екологізації у політику та господарську діяльність усіх суб'єктів світової економіки. Такий підхід обумовлює перехід до еколого-економічної моделі розвитку, яка поєднує економічне зростання із забезпеченням екологічної стійкості. Сукупність зазначених обставин визначає актуальність обраної тематики дослідження.

Питання впливу екологічного чинника на формування системи міжнародної безпеки знайшли відображення у працях багатьох українських науковців, серед яких Л. Гринів, Б. Данилишин, Т. Галушкіна, В. Кравців, Л. Мельник, Т. Туниця, М. Хвесик та інші. Вагомий внесок у дослідження економічних механізмів реалізації національної екологічної політики зробили

О. Білорус, Д. Лук'яненко, Ю. Макогон, А. Філіпенко, В. Чужиков, О. Шнирков, С. Якубовський та інші вітчизняні й зарубіжні науковці. Проте, незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, питання забезпечення екологічно безпечного розвитку глобальних економічних систем залишаються недостатньо розробленими. Подальше загострення екологічних проблем світового масштабу створює додаткові обмеження для економічного зростання та сталого розвитку, що зумовлює необхідність поглибленого дослідження стратегічних пріоритетів міжнародної екологічної безпеки.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних пріоритетів забезпечення міжнародної екологічної безпеки в умовах посилення глобалізаційних процесів на основі принципів сталого розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні концептуальних підходів до стратегічного забезпечення міжнародної екологічної безпеки шляхом інтеграції інституційних, економічних, технологічних та моніторингових механізмів у межах єдиної системи управління. Запропоновано авторську модель стратегічного забезпечення міжнародної екологічної безпеки, яка базується на взаємозв'язку глобальних екологічних викликів, міжнародного екологічного управління, механізмів екологізації, системи моніторингу та КРІ-оцінювання результативності. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель забезпечує комплексне поєднання стратегічних цілей, інструментів реалізації та механізмів контролю, що дозволяє підвищити ефективність міжнародної екологічної політики та адаптивність системи екологічної безпеки до нових глобальних викликів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів під час розроблення міжнародних, національних і регіональних програм екологічного розвитку, стратегій декарбонізації економіки, систем екологічного моніторингу та механізмів оцінювання результативності екологічної політики. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня міжнародної екологічної безпеки, зміцненню кліматичної стійкості та досягненню Цілей сталого розвитку в умовах сучасних глобальних трансформацій.

## **1. Принципи, форми та напрями формування стратегії міжнародної екологічної безпеки**

У сучасних умовах розвитку світового господарства міжнародна екологічна безпека посідає важливе місце в системі глобальних пріоритетів. Посилення процесів глобалізації, зростання масштабів господарської діяльності та інтенсифікація використання природних ресурсів зумовили загострення екологічних проблем, які виходять за межі окремих держав і набувають міжнародного характеру. Саме тому забезпечення екологічної безпеки дедалі більше розглядається як невід'ємна складова міжнародної безпеки поряд із політичною, економічною та соціальною її складовими.

На початку ХХІ століття екологічні виклики перетворилися на один із ключових факторів, що визначають перспективи розвитку людства. Надмірне

антропогенне навантаження на природні екосистеми, виснаження ресурсної бази, зміна клімату, деградація земель, скорочення біорізноманіття та забруднення навколишнього середовища призводять до порушення екологічної рівноваги та створюють додаткові ризики для економічного розвитку держав. Водночас дефіцит природних ресурсів і погіршення екологічної ситуації можуть виступати джерелом міждержавних конфліктів, посилювати соціальну напругу та поглиблювати економічну нерівність.

Міжнародна екологічна безпека характеризується як стан захищеності людини, суспільства та держави від негативних наслідків антропогенного впливу на довкілля, природних катастроф і техногенних загроз. Її забезпечення передбачає підтримання належного рівня якості навколишнього природного середовища та збереження природно-ресурсного потенціалу в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь. Формування концепції міжнародної екологічної безпеки розпочалося наприкінці ХХ століття, коли поряд із традиційними загрозами безпеці дедалі більшої уваги почали приділяти екологічним ризикам глобального масштабу. Відтоді екологічна проблематика стала невід'ємним елементом міжнародного співробітництва та одним із напрямів світової політики [200].

Особливістю сучасного етапу є те, що екологічні проблеми не лише зберігаються, а й набувають дедалі більшого масштабу. У зв'язку з цим забезпечення екологічної безпеки потребує реалізації комплексу превентивних, організаційних, економічних і технологічних заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу господарської діяльності на довкілля та збереження умов для сталого розвитку. Такі заходи повинні реалізовуватися на глобальному, регіональному та національному рівнях із залученням широкого кола суб'єктів міжнародних відносин.

За характером міжнародно-правового регулювання документи у сфері екологічної безпеки доцільно поділяти на три основні групи. До першої належать міжнародні акти, спрямовані на забезпечення глобальної екологічної безпеки та запобігання екологічним катастрофам планетарного масштабу. Другу групу становлять документи, що регулюють питання попередження транскордонного негативного впливу господарської діяльності одних держав на навколишнє середовище інших країн. Третя група охоплює угоди та конвенції, спрямовані на забезпечення екологічної безпеки окремих регіонів світу з урахуванням їхніх природних, економічних та соціальних особливостей [185].

Глобальний рівень міжнародної екологічної безпеки передбачає такий стан довкілля, за якого забезпечується недопущення суттєвого погіршення екологічної ситуації та виникнення загроз для життя і здоров'я населення в масштабах усієї планети. Важливу роль у досягненні цієї мети відіграють міжнародні природоохоронні угоди, що формують правову основу світової екологічної політики [200].

Одним із перших фундаментальних документів у сфері міжнародної екологічної безпеки стала Віденська конвенція про охорону озонного шару

(1985 р.) [194] та Монреальський протокол (1987 р.) [94], які визначили механізми поступового скорочення використання речовин, що руйнують озоновий шар Землі. Прийняття цих документів стало важливим кроком міжнародної спільноти у напрямі запобігання глобальним екологічним загрозам. Багато країн світу розпочали реалізацію національних програм із заміни озоноруйнівних речовин екологічно безпечними аналогами, впроваджуючи економічні та адміністративні інструменти регулювання відповідної діяльності.

Важливе значення для формування міжнародної кліматичної політики має Рамкова конвенція ООН про зміну клімату, прийнята у 1992 році [221], а також Кіотський протокол до неї [183]. Основною метою цих документів стало обмеження та поступове скорочення викидів парникових газів, які спричиняють глобальне потепління та зміни клімату. Конвенція заклала основи міжнародної співпраці у сфері кліматичної політики, поєднавши необхідність реалізації національних програм зі встановленням конкретних орієнтирів щодо скорочення викидів. Подальший розвиток міжнародних кліматичних зобов'язань сприяв формуванню системи економічних механізмів регулювання викидів та стимулюванню переходу до низьковуглецевого розвитку.

Не менш важливим напрямом міжнародної екологічної політики є збереження біологічного різноманіття. Цій меті присвячена Конвенція про біологічне різноманіття, прийнята у 1992 році [226]. Документ визначає пріоритети щодо охорони біологічних ресурсів, забезпечення їх сталого використання та справедливого розподілу вигод від використання генетичних ресурсів. Реалізація положень Конвенції сприяє підтриманню екологічної рівноваги, збереженню природних екосистем та створенню передумов для сталого розвитку.

Розглянемо внесок у забезпечення екологічної безпеки міжнародних угод та конвенцій [219; 249; 178; 282]. Важливе місце в системі міжнародних природоохоронних документів посідає Стокгольмська конвенція про стійкі органічні забруднювачі, яка спрямована на обмеження та поступове усунення використання небезпечних хімічних речовин, що мають здатність накопичуватися в навколишньому середовищі та негативно впливати на здоров'я людей і стан екосистем [283]. Виконання положень Конвенції передбачає здійснення комплексу заходів щодо контролю, знешкодження та безпечного поводження зі стійкими органічними забруднювачами, що є важливим елементом забезпечення екологічної безпеки на глобальному рівні.

Таким чином, формування стратегії міжнародної екологічної безпеки ґрунтується на поєднанні міжнародно-правових, економічних та організаційних механізмів, спрямованих на збереження природного середовища, запобігання глобальним екологічним загрозам і забезпечення сталого розвитку світової спільноти. Накопичений міжнародний досвід свідчить про те, що ефективне вирішення екологічних проблем можливе лише

за умов консолідації зусиль держав, міжнародних організацій, бізнесу та громадянського суспільства.

Особливу роль у забезпеченні міжнародної екологічної безпеки відіграють міжнародні договори, конвенції та угоди, які формують нормативно-правову основу глобального природоохоронного співробітництва. Їхнє значення полягає у виробленні спільних підходів до розв'язання екологічних проблем, визначенні зобов'язань держав та створенні механізмів координації дій у сфері охорони довкілля. Саме міжнародні угоди забезпечують узгодження екологічної політики різних країн та сприяють реалізації принципів сталого розвитку на глобальному рівні.

Серед найважливіших міжнародних документів у сфері екологічної безпеки особливе місце посідають Паризька угода, Кіотський протокол, Рамкова конвенція ООН про зміну клімату, Конвенція про біологічне різноманіття та Монреальський протокол. Їх реалізація спрямована на скорочення викидів парникових газів, захист озонового шару, збереження біорізноманіття, забезпечення раціонального використання природних ресурсів та формування низьковуглецевої моделі економічного розвитку. Завдяки цим документам сформовано основу сучасної міжнародної екологічної політики та визначено стратегічні орієнтири екологічної трансформації світової економіки.

Міжнародне екологічне співробітництво базується не лише на системі правових норм і зобов'язань, а й на ефективній взаємодії між державами, міжнародними організаціями, бізнесом та громадянським суспільством. Сучасна система міжнародного екологічного управління включає сукупність інституційних механізмів, що забезпечують координацію екологічної політики на глобальному та регіональному рівнях.

Інституційна складова міжнародного екологічного співробітництва охоплює міжнародні норми, правила, стандарти та принципи, які визначають загальні напрями екологічної діяльності держав. До таких документів належать Цілі сталого розвитку ООН, міжнародні кліматичні угоди, екологічні стандарти та рекомендації міжнародних організацій. Вони формують основу для розроблення національних стратегій та програм екологічного розвитку.

Практична реалізація міжнародних екологічних рішень здійснюється через систему програм, планів дій та стратегій, які конкретизують шляхи досягнення визначених екологічних цілей. В табл. 3.1 відображено, як завдяки поєднанню нормативно-правових засад із практичними механізмами впровадження забезпечується ефективність міжнародної екологічної політики та досягаються реальні результати у сфері охорони навколишнього середовища.

У сучасних умовах важливим чинником забезпечення екологічної безпеки є формування дієвої системи нормативно-правового регулювання. Провідні країни світу розглядають екологічну безпеку як складову довгострокової конкурентоспроможності та інвестують значні ресурси у розвиток інноваційних технологій, екологічної модернізації виробництва та

наукових досліджень. У таких країнах екологічна політика базується на принципах превентивності, відповідальності за завдану шкоду довкіллю, ресурсоефективності та впровадження екологічних інновацій. Особливого значення у контексті міжнародної екологічної безпеки набуває проблема збереження та раціонального використання водних ресурсів. Вода є одним із найважливіших елементів природного середовища та одночасно критично важливим ресурсом для функціонування економіки, забезпечення продовольчої безпеки та підтримання належної якості життя населення. У зв'язку з цим водні ресурси дедалі частіше розглядаються як складова критичної інфраструктури держав.

Таблиця 3.1

Міжнародні угоди та конвенції як інструменти забезпечення міжнародної екологічної безпеки

Міжнародний документ	Екологічна проблема	Основні механізми реалізації	КРІ/Індикатор оцінювання екологічної результативності	Внесок у забезпечення екологічної безпеки
Паризька угода (2015)	Зміна клімату та глобальне потепління	Національно визначені внески (NDC), декарбонізація економіки, кліматичне фінансування	Скорочення викидів CO <sub>2</sub> , частка ВДЕ, рівень кліматичної нейтральності	Зниження кліматичних ризиків та підвищення стійкості економік
Киотський протокол (1997)	Надмірні викиди парникових газів	Кількісні зобов'язання щодо скорочення викидів, механізми торгівлі квотами	Обсяг скорочених викидів CO <sub>2</sub> -еквіваленту	Обмеження антропогенного впливу на кліматичну систему
Рамкова конвенція ООН про зміну клімату (1992)	Погіршення кліматичної стабільності	Формування міжнародної кліматичної політики та системи моніторингу	Кількість країн-учасниць, рівень виконання кліматичних зобов'язань	Координація міжнародних дій щодо боротьби зі зміною клімату
Монреальський протокол (1987)	Руйнування озонового шару	Поетапне вилучення озоноруйнівних речовин	Обсяг скорочення використання ODS-речовин, площа озонової діри	Відновлення озонового шару та зменшення екологічних загроз
Конвенція про біологічне різноманіття (1992)	Втрата біорізноманіття та деградація екосистем	Охорона природних територій, збереження генетичних ресурсів	Площа природоохоронних територій, індекс біорізноманіття	Збереження екосистемної рівноваги та природного капіталу
Стокгольмська конвенція (2001)	Забруднення стійкими органічними забруднювачами	Контроль і поступова відмова від небезпечних хімічних речовин	Обсяги CO <sub>2</sub> у довкіллі, кількість ліквідованих джерел забруднення	Зниження токсичного навантаження на довкілля та здоров'я населення

Джерело: удосконалено автором на основі міжнародних екологічних угод та конвенцій. складено автором на основі [194; 94; 183; 267]

Ефективне управління водними ресурсами потребує збалансованого поєднання економічних, екологічних та соціальних інтересів. Основними завданнями у цій сфері є забезпечення доступу до якісної води, запобігання виснаженню водних ресурсів, захист водних екосистем та підвищення ефективності водокористування. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах зміни клімату, урбанізації та зростання потреб населення і виробництва у водних ресурсах.

Для оцінювання стану водних систем та розроблення ефективних управлінських рішень у міжнародній практиці використовуються різноманітні моделі й методики. Вони дозволяють визначати рівень стійкості водних екосистем, оцінювати вплив антропогенного навантаження та прогнозувати наслідки різних сценаріїв розвитку. Одним із перспективних підходів є інтегроване моделювання, яке враховує взаємозв'язок між економічними процесами, екологічними обмеженнями та потребами суспільства.

Проблеми управління водними ресурсами мають свої особливості залежно від сфери застосування. У міських територіях основними викликами є зростання споживання води, необхідність модернізації інфраструктури та впровадження сучасних технологій очищення й повторного використання води. Для сільського господарства актуальними залишаються питання підвищення ефективності зрошення, раціонального розподілу водних ресурсів та впровадження ресурсозберігаючих технологій. В екосистемному аспекті пріоритетним завданням є збереження природних водних комплексів і підтримання їх здатності забезпечувати екосистемні послуги.

Сучасні підходи до управління водними ресурсами передбачають широке використання цифрових технологій, інтелектуальних систем моніторингу, методів прогнозування та сценарного аналізу. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, оцінювати наслідки управлінських рішень та забезпечувати більш ефективне використання природних ресурсів.

Водні ресурси є одним із ключових елементів екологічної безпеки та критично важливим фактором забезпечення сталого розвитку. Зростання антропогенного навантаження, урбанізація, зміна клімату та збільшення попиту на воду потребують впровадження сучасних підходів до управління водними ресурсами. У зв'язку з цим доцільно систематизувати основні проблеми та інструменти їх вирішення в розрізі окремих секторів економіки та природного середовища (табл. 3.2).

Аналіз основних напрямів управління водними ресурсами свідчить, що забезпечення водної безпеки є важливою складовою міжнародної екологічної безпеки. Ефективне поєднання технологічних, організаційних та інституційних інструментів управління дозволяє не лише підвищити ефективність використання водних ресурсів, але й сприяє збереженню екосистем, підвищенню кліматичної стійкості та досягненню цілей сталого розвитку. Особливого значення набуває інтеграція КРІ-індикаторів, які забезпечують оцінювання результативності водоохоронної політики та рівня екологічної безпеки [49].

Таблиця 3.2

Стратегічні напрями забезпечення екологічної безпеки через стале управління водними ресурсами

Сектор	Ключові виклики	Інструменти управління	КРІ оцінювання	Очікуваний екологічний ефект
Міський	Зростання споживання води, зношеність інфраструктури, втрати у мережах	Водозберігаючі технології, повторне використання води, «розумні» системи обліку	Частка втрат води (%), обсяг повторного використання води, споживання води на 1 особу	Підвищення ефективності водокористування та зменшення навантаження на водні ресурси
Сільськогосподарський	Неефективне зрошення, дефіцит води, деградація ґрунтів	Крапельне зрошення, точне землеробство, цифровий моніторинг водоспоживання	Витрати води на 1 га, коефіцієнт водної продуктивності, урожайність	Раціональне використання водних ресурсів та збереження родючості ґрунтів
Природно-екосистемний	Погіршення стану річок та водно-болотних угідь, втрата біорізноманіття	Відновлення екосистем, екологічний моніторинг, інтегроване управління басейнами річок	Індекс екологічного стану водойм, площа відновлених екосистем, рівень біорізноманіття	Відновлення екологічної рівноваги та підвищення стійкості екосистем
Промисловий	Забруднення водних об'єктів стічними водами	Замкнуті цикли водокористування, сучасні очисні споруди, екологічний аудит	Обсяг очищених стоків, рівень забруднення води, водоемність виробництва	Зниження техногенного навантаження на водні ресурси
Державний та міжнародний	Недостатня координація управління водними ресурсами	Басейновий принцип управління, міжнародні угоди, цифрові платформи моніторингу	Рівень виконання водоохоронних програм, індекс водної безпеки	Посилення водної та екологічної безпеки на національному і міжнародному рівнях

*Джерело: удосконалено автором на основі концепцій сталого управління водними ресурсами та міжнародної практики екологічної безпеки*

Таким чином, міжнародна екологічна безпека формується на основі поєднання міжнародно-правових механізмів, інституційного співробітництва, екологічних інновацій та сучасних підходів до управління природними ресурсами. Особливе значення у цьому процесі належить раціональному використанню водних ресурсів, які виступають важливим фактором екологічної, економічної та соціальної стабільності держав і світової спільноти загалом.

Важливим елементом формування міжнародної екологічної безпеки є система факторів, які визначають рівень екологічної стабільності та впливають на можливості забезпечення сталого розвитку світового господарства. До таких факторів належать стан атмосферного повітря, рівень забруднення водних ресурсів, ефективність використання природних ресурсів, темпи

деградації земель, масштаби втрати лісових масивів, рівень техногенного навантаження на довкілля, а також стан біологічного різноманіття [196].

Особливого значення набуває контроль за змінами хімічного складу атмосфери та їхнім впливом на функціонування екосистем. Зростання концентрації парникових газів призводить до зміни кліматичних умов, збільшення частоти природних катастроф і виникнення додаткових ризиків для економічної діяльності. Не менш важливими є заходи щодо скорочення забруднення океанів, морів і внутрішніх водойм, оскільки водні ресурси виконують ключову роль у підтриманні життєдіяльності населення та функціонуванні господарських систем.

Серед пріоритетних завдань міжнародної екологічної політики також слід виокремити боротьбу з деградацією земельних ресурсів, ерозією ґрунтів та скороченням площ лісових насаджень. Ліси виконують важливі екологічні функції, пов'язані з поглинанням вуглецю, підтриманням кліматичної рівноваги та збереженням біорізноманіття. Тому скорочення масштабів вирубування лісів і відновлення природних екосистем розглядаються як необхідні умови забезпечення глобальної екологічної безпеки.

Важливим напрямом міжнародної співпраці є регулювання виробництва, транспортування, використання та утилізації небезпечних хімічних речовин. Належний контроль за їх обігом дозволяє мінімізувати ризики забруднення довкілля та негативного впливу на здоров'я населення. Одночасно особливої актуальності набуває формування єдиних міжнародних підходів до забезпечення екологічної безпеки, які враховують специфіку різних держав та регіонів світу.

Ефективне управління екологічними ризиками неможливе без функціонування системи глобального екологічного моніторингу. Основною метою такого моніторингу є безперервне спостереження за станом навколишнього середовища, виявлення негативних тенденцій та своєчасне реагування на потенційні загрози. Сучасні цифрові технології, супутникові системи спостереження, великі масиви даних і геоінформаційні системи значно розширюють можливості міжнародного співтовариства щодо оцінювання екологічних процесів та прогнозування їх наслідків.

Система екологічного моніторингу забезпечує інформаційну основу для розроблення короткострокових, середньострокових і довгострокових прогнозів, а також для оцінювання ефективності природоохоронних заходів. Важливим завданням є створення системи індикаторів, які дозволяють оцінювати рівень екологічної безпеки та результативність реалізованої екологічної політики як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Сучасні виклики міжнародній екологічній безпеці значною мірою посилилися внаслідок воєнних конфліктів та геополітичної нестабільності. Особливо гостро ця проблема проявилася в умовах повномасштабної військової агресії російської федерації проти України. Воєнні дії призводять до масштабного забруднення навколишнього середовища, руйнування об'єктів

критичної інфраструктури, знищення природних екосистем, деградації земель та забруднення водних ресурсів.

Значну небезпеку становлять пошкодження промислових підприємств, нафтобаз, енергетичних об'єктів та інших потенційно небезпечних виробництв, наслідком чого є потрапляння шкідливих речовин у навколишнє середовище. Окрім безпосередніх екологічних збитків, воєнні дії створюють додаткові соціально-економічні проблеми, пов'язані з міграцією населення, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням економічної активності та зростанням навантаження на природні ресурси.

У цих умовах особливо важливого значення набуває міжнародне співробітництво щодо моніторингу екологічних наслідків воєнних конфліктів, оцінювання завданих збитків та розроблення механізмів відновлення постраждалих територій. Забезпечення екологічної безпеки в умовах кризових явищ потребує комплексного підходу, який поєднує економічні, екологічні, соціальні та інституційні інструменти управління.

На сучасному етапі розвитку міжнародна екологічна безпека дедалі більше пов'язується з реалізацією концепції сталого розвитку. Такий підхід передбачає гармонізацію економічних, екологічних і соціальних цілей розвитку, забезпечення раціонального використання природних ресурсів та формування умов для довгострокового збереження природного капіталу. Важливими інструментами реалізації цієї концепції виступають екологічні інновації, розвиток відновлюваної енергетики, впровадження принципів циркулярної економіки та підвищення ресурсної ефективності господарської діяльності.

Таким чином, стратегія міжнародної екологічної безпеки формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких особливе значення мають екологічний моніторинг, міжнародне нормативно-правове регулювання, раціональне використання природних ресурсів та розвиток міжнародного співробітництва. Ефективне вирішення глобальних екологічних проблем можливе лише за умови консолідації зусиль світового співтовариства, впровадження інноваційних природоохоронних технологій та дотримання принципів сталого розвитку. Саме такий підхід створює передумови для забезпечення екологічної безпеки, збереження природного потенціалу планети та підвищення якості життя нинішнього і майбутніх поколінь.

Отже, міжнародна екологічна безпека є важливою складовою сучасної системи глобальної безпеки та одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку. Її формування базується на поєднанні міжнародно-правових норм, інституційних механізмів співробітництва, екологічних інновацій і принципів раціонального природокористування. Проведений аналіз засвідчив, що ефективність міжнародної екологічної політики значною мірою залежить від рівня координації дій держав, міжнародних організацій, бізнесу та громадянського суспільства. Особливого значення набувають питання адаптації до кліматичних змін, захисту критичних природних ресурсів, розвитку систем екологічного моніторингу та мінімізації екологічних

наслідків воєнних конфліктів. У сучасних умовах забезпечення міжнародної екологічної безпеки потребує переходу до нової моделі розвитку, заснованої на принципах сталості, екологічної відповідальності та міжнародної солідарності у вирішенні глобальних екологічних проблем.

## **2. Глобальні екологічні тренди як детермінанти формування міжнародної екологічної безпеки**

Формування сучасної системи міжнародної екологічної безпеки є результатом тривалої еволюції суспільних уявлень про взаємодію людини та природного середовища. Посилення антропогенного впливу на довкілля, зростання масштабів виробництва та споживання ресурсів, урбанізація й індустріалізація зумовили необхідність переосмислення підходів до використання природного капіталу та забезпечення екологічної рівноваги. У цих умовах екологізація стала одним із ключових напрямів трансформації економічної, соціальної та політичної систем на глобальному рівні.

Важливими складовими міжнародної екологічної безпеки виступають контроль за змінами хімічного складу атмосфери, скорочення забруднення водних ресурсів, запобігання деградації земель і втраті лісових екосистем, безпечне поводження з небезпечними хімічними речовинами, а також формування узгоджених міжнародних підходів до захисту здоров'я населення та навколишнього природного середовища. Реалізація цих завдань передбачає застосування превентивних заходів, здійснення постійного моніторингу стану довкілля, прогнозування екологічних ризиків та розроблення системи критеріїв оцінювання результативності природоохоронної політики. Водночас важливою передумовою забезпечення екологічної безпеки є підтримання належного рівня енергетичної забезпеченості світової економіки, розвиток енергоефективних технологій та збереження біологічного різноманіття [298].

Екологізація суспільного розвитку відбувалася поступово та проходила через низку історичних етапів, кожен з яких відображав зміну пріоритетів у сфері природокористування та охорони довкілля. Початковий етап пов'язаний із промисловою революцією XVIII–XIX століть, коли швидкий розвиток виробництва спричинив масштабне використання природних ресурсів та суттєве зростання обсягів забруднення навколишнього середовища. Саме в цей період виникли перші спроби державного регулювання впливу промисловості на природу та усвідомлення необхідності природоохоронних заходів.

Наступний етап припадає на 1960–1970-ті роки та характеризується формуванням міжнародного екологічного руху. Загострення екологічних проблем, зростання рівня забруднення атмосферного повітря, водних ресурсів і земельних угідь сприяли активізації громадянського суспільства та розвитку екологічних організацій. Саме в цей період питання охорони довкілля почали розглядатися не лише як локальна проблема окремих держав, а як глобальний виклик для всього людства.

У 1970–1990-х роках розпочався етап інституціоналізації екологічної політики. Більшість розвинених країн сформували спеціалізовані

природоохоронні органи, розробили екологічне законодавство та запровадили механізми державного контролю за використанням природних ресурсів. Важливим кроком стало проведення Стокгольмської конференції ООН з проблем навколишнього середовища людини у 1972 році, яка заклала підґрунтя для розвитку міжнародного екологічного співробітництва.

Подальший розвиток екологічної політики у 1990–2000-х роках пов'язаний із формуванням концепції сталого розвитку. Саме в цей період відбулося усвідомлення необхідності гармонізації економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку. Широкого поширення набули концепції відновлюваної енергетики, раціонального природокористування, ресурсоефективності та циркулярної економіки. Водночас були прийняті ключові міжнародні документи, зокрема Рамкова конвенція ООН про зміну клімату та Кіотський протокол, які визначили стратегічні орієнтири глобальної кліматичної політики.

Період 2000–2020 років характеризувався інтеграцією екологічних пріоритетів у державну політику та бізнес-практики. Посилення уваги до питань корпоративної екологічної відповідальності, розвитку зеленої економіки, впровадження екологічних інновацій та відновлюваних джерел енергії сприяло формуванню нової моделі розвитку, орієнтованої на зменшення негативного впливу господарської діяльності на довкілля. У цей період значного розвитку набули ESG-підходи, які поєднують екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організацій.

Сучасний етап розвитку екологізації, що розпочався після 2020 року, характеризується концентрацією уваги на вирішенні глобальних екологічних викликів. До найбільш значущих належать зміна клімату, деградація природних екосистем, скорочення біорізноманіття, виснаження природних ресурсів та зростання екологічних ризиків, пов'язаних із військовими конфліктами. У відповідь на ці виклики держави та міжнародні організації розробляють довгострокові стратегії декарбонізації економіки, досягнення кліматичної нейтральності, розвитку циркулярної економіки та забезпечення екологічної стійкості.

Узагальнення історичних етапів екологізації свідчить про поступовий перехід від локального реагування на наслідки забруднення до формування комплексної системи міжнародної екологічної безпеки, заснованої на принципах сталого розвитку, міжнародного співробітництва та екологічної відповідальності. Саме ця трансформація створила передумови для формування сучасної екологічної політики, спрямованої на забезпечення довгострокової стійкості глобального розвитку та збереження природного потенціалу для майбутніх поколінь [258].

Для більш повного розуміння закономірностей формування сучасної екологічної політики доцільно розглянути основні історичні етапи екологізації суспільного розвитку, які відображають еволюцію підходів до забезпечення міжнародної екологічної безпеки (табл. 3.3).

Одним із найбільш масштабних викликів сучасності є зміна клімату, яка впливає на природні екосистеми, економічну діяльність та соціальну стабільність. За оцінками міжнародних організацій, для утримання глобального потепління в межах цілей Паризької угоди необхідне суттєве скорочення викидів парникових газів уже до 2030 року.

Таблиця 3.3

Еволюція екологізації та формування сучасних підходів до міжнародної екологічної безпеки

Етапи	Часові межі	Характеристика етапу	Примітка	Назва стратегії
I етап	18-19 ст.	<b>Промислова революція та початок сприйняття екологічних проблем</b>	З появою промисловості в 18-19 століттях почалися масштабні зміни в природокористуванні та викидах промислових відходів.	Перші спроби регулювання промислової діяльності для зменшення впливу на навколишнє середовище
II етап	1960-1970 роки	<b>Екологічний рух</b>	Зародження екологічного руху в розвинених країнах, зокрема США та Західній Європі	Початок протестів та активізації громадськості проти забруднення навколишнього середовища
III етап	1970-1990 роки	<b>Період розробки та прийняття законів</b>	Створення перших екологічних законів та агентств для регулювання викидів та забруднення	Проведення перших світових конференцій щодо охорони довкілля, таких як Стокгольмська конференція ООН у 1972 році
IV етап	1990-2000 роки	<b>Ключові концепції та угоди</b>	Запровадження ключових концепцій, таких як сталого розвитку, відновлювальна енергія, кругова економіка	Підписання та ратифікація важливих міжнародних угод, таких як Кіотський протокол та Рамкова конвенція ООН з зміни клімату
V етап	2000-2020 роки	<b>Інтеграція екології у сучасні підходи до розвитку</b>	Зростання уваги до екології у сучасних стратегіях розвитку та бізнес-практиках	Розвиток нових технологій та підходів для збереження енергії та раціонального використання ресурсів
VI етап	2020-нині	<b>Глобальні виклики та стратегії</b>	Зростання уваги до глобальних екологічних викликів, таких як зміни клімату, втрата біорізноманіття та інші	Розробка амбіційних стратегій та планів для зменшення викидів та стимулювання екологічно чистих технологій

Джерело: створено автором на основі [298; 258; 33; 140]

Звіт *State of Climate Action 2023* засвідчує, що більшість кліматичних індикаторів не відповідають траєкторіям, необхідним для досягнення кліматичних цілей. Незважаючи на позитивну динаміку розвитку відновлюваної енергетики та електромобільності, темпи декарбонізації залишаються недостатніми. Особливо гострими залишаються проблеми

вирубання лісів, субсидування викопного палива та повільного впровадження механізмів вуглецевого регулювання [140].

Серед сучасних глобальних екологічних викликів особливе місце посідає проблема зміни клімату, яка дедалі більше впливає на соціально-економічний розвиток країн, стан природних екосистем та рівень міжнародної екологічної безпеки. Підвищення середньої глобальної температури, збільшення частоти екстремальних погодних явищ, деградація земель, втрата біорізноманіття та порушення функціонування екосистем свідчать про необхідність посилення міжнародних зусиль щодо пом'якшення наслідків кліматичних змін та адаптації до них.

Важливим орієнтиром сучасної кліматичної політики виступають цілі Паризької угоди, які передбачають утримання зростання середньої глобальної температури значно нижче 2° C порівняно з доіндустріальним рівнем та спрямування зусиль на обмеження потепління до 1,5° C. Досягнення зазначених цілей потребує масштабної трансформації світової економіки, переходу до низьковуглецевих моделей розвитку та суттєвого скорочення антропогенних викидів парникових газів [140].

Згідно зі звітом State of Climate Action 2023, сучасні темпи реалізації кліматичних заходів залишаються недостатніми для досягнення поставлених цілей. Результати оцінювання свідчать, що переважна більшість індикаторів кліматичної політики не відповідає траєкторії, необхідній для обмеження глобального потепління на рівні 1,5° C. Із 42 проаналізованих показників лише один демонструє необхідну динаміку розвитку, тоді як решта потребують значного прискорення або навіть кардинальної зміни напрямку розвитку [140].

Особливе занепокоєння викликають тенденції, пов'язані зі збереженням високого рівня державної підтримки викопного палива, недостатніми темпами скорочення вирубування лісів та повільним поширенням механізмів ціноутворення на викиди вуглецю. Незважаючи на активне впровадження кліматичних ініціатив, масштаби антропогенного впливу на кліматичну систему залишаються значними, що створює додаткові ризики для досягнення довгострокових цілей сталого розвитку.

Водночас окремі напрями кліматичної трансформації демонструють позитивну динаміку. Зокрема, протягом останніх років спостерігається стрімке зростання частки електромобілів на світовому ринку транспортних засобів, активний розвиток сонячної та вітрової енергетики, а також розширення практики корпоративного розкриття кліматичних ризиків. Ці процеси свідчать про поступове формування нової моделі економічного розвитку, орієнтованої на декарбонізацію виробництва та споживання.

Для досягнення цілей Паризької угоди необхідне суттєве прискорення розвитку відновлюваної енергетики. За оцінками міжнародних експертів, частка сонячної та вітрової енергії у світовому виробництві електроенергії повинна зростати майже вдвічі швидше, ніж сьогодні. Одночасно важливим завданням залишається поступова відмова від використання вугілля як одного



кліматичної нейтральності до середини XXI століття. У разі орієнтації на сценарій обмеження потепління на рівні 2° C скорочення викидів повинно становити не менше 25% до 2030 року з подальшим досягненням нульового балансу викидів близько 2070 року.

Особливу увагу міжнародні організації приділяють розвитку технологій вилучення вуглецю з атмосфери та природоорієнтованих рішень. Відновлення лісових екосистем, рекультивация деградованих земель, агролісомеліорація та покращення управління ґрунтовими ресурсами здатні забезпечити значний внесок у скорочення концентрації вуглекислого газу в атмосфері. Однак використання таких підходів потребує врахування їхнього впливу на продовольчу безпеку, біорізноманіття та водні ресурси.

Таким чином, кліматичні зміни залишаються одним із ключових факторів формування міжнародної екологічної безпеки. Досягнення цілей Паризької угоди потребує системних перетворень у сфері енергетики, транспорту, промисловості, землекористування та споживання ресурсів. Від ефективності реалізації політики декарбонізації залежить не лише екологічна стійкість глобальної економіки, а й рівень безпеки та добробуту майбутніх поколінь.

Отже, сучасна кліматична криза є однією з найбільших загроз міжнародній екологічній безпеці. Незважаючи на активізацію міжнародного співробітництва та впровадження механізмів кліматичного регулювання, темпи скорочення викидів залишаються недостатніми для досягнення цілей Паризької угоди. Це зумовлює необхідність прискорення декарбонізації світової економіки, розвитку відновлюваної енергетики, впровадження природоорієнтованих рішень та посилення міжнародної координації кліматичної політики. Реалізація цих заходів є необхідною умовою забезпечення довгострокової екологічної стійкості та міжнародної екологічної безпеки.

Сучасні глобальні екологічні тенденції формуються під впливом не лише кліматичних змін, а й демографічних, урбанізаційних та ресурсних процесів, які істотно впливають на масштаби використання природного капіталу та рівень антропогенного навантаження на навколишнє середовище. Зростання чисельності населення світу, розширення міських агломерацій, збільшення потреб у продовольстві, енергії та матеріальних ресурсах створюють додаткові виклики для забезпечення міжнародної екологічної безпеки та реалізації цілей сталого розвитку.

Протягом останніх десятиліть чисельність населення планети демонструвала стійку тенденцію до зростання. Якщо у 1970 році населення світу становило близько 3,7 млрд осіб, то у 2020 році цей показник перевищив 7,8 млрд осіб. Незважаючи на прогнозоване уповільнення темпів демографічного приросту, більшість міжнародних прогнозів передбачає подальше збільшення населення у найближчі десятиліття. За різними сценаріями, до 2050 року чисельність населення може становити від 8,5 до

10 млрд осіб, а до кінця XXI століття – від 6,9 до 12,6 млрд осіб залежно від рівня народжуваності, смертності, міграції та доступу до освіти [145].

Зростання населення безпосередньо впливає на рівень споживання природних ресурсів та масштаби екологічного навантаження. Збільшення попиту на продовольство, воду, енергетичні ресурси та житлову інфраструктуру потребує розширення виробництва, що супроводжується інтенсифікацією використання земельних ресурсів, підвищенням енергоспоживання та збільшенням обсягів викидів парникових газів. Особливо актуальною ця проблема є для країн, що розвиваються, де демографічне зростання поєднується з обмеженими фінансовими та технологічними можливостями забезпечення екологічної стійкості розвитку.

Одночасно важливим фактором трансформації глобального середовища виступає урбанізація. Упродовж останніх десятиліть площа міських територій зросла у декілька разів, а частка населення, що проживає в містах, продовжує збільшуватися. Якщо у 2015 році в міських поселеннях проживало близько 54% населення світу, то до 2050 року цей показник може досягти майже 78%. Основна частина майбутнього приросту міського населення прогнозується в країнах Африки та Південної Азії, що характеризуються високими темпами демографічного розвитку.

Урбанізаційні процеси мають суперечливий вплив на екологічну безпеку. З одного боку, концентрація населення та виробництва у містах сприяє зростанню споживання енергії, збільшенню обсягів відходів, забрудненню атмосферного повітря та водних ресурсів. Саме міста сьогодні генерують близько 75% глобальних викидів вуглекислого газу, пов'язаних із використанням енергії. З іншого боку, урбанізація створює можливості для впровадження сучасних ресурсоефективних технологій, розвитку громадського транспорту, підвищення енергоефективності будівель та формування циркулярних моделей господарювання [145].

Важливою складовою сучасних екологічних трансформацій є зміна структури використання матеріальних та енергетичних ресурсів. Протягом останніх п'ятдесяти років світове виробництво первинної енергії зросло більш ніж на 270%, що стало одним із ключових чинників економічного розвитку. Водночас збереження високої залежності від викопного палива продовжує залишатися джерелом значних екологічних ризиків. Незважаючи на швидке зростання частки відновлюваних джерел енергії, понад 80% світового енергоспоживання досі забезпечується за рахунок вугілля, нафти та природного газу.

Суттєвим викликом залишається забезпечення продовольчої безпеки в умовах зростання населення. За оцінками міжнародних організацій, до 2050 року попит на сільськогосподарську продукцію може зрости на 30–80%, що вимагатиме підвищення ефективності аграрного виробництва та більш раціонального використання природних ресурсів. Одночасно очікується значне збільшення потреб у енергетичних та матеріальних ресурсах, що додатково посилює навантаження на природні екосистеми.

Особливу увагу міжнародне співтовариство приділяє країнам, які стикаються з найбільш складними екологічними проблемами. До них належать Китай, Індія, Бразилія, Нігерія та низка інших держав, де поєднуються високі темпи економічного розвитку, значна чисельність населення та масштабне антропогенне навантаження на довкілля. Основними проблемами для цих країн є забруднення повітря і води, деградація земель, вирубування лісів, проблеми поводження з відходами та виснаження природних ресурсів.

Важливим напрямом забезпечення міжнародної екологічної безпеки виступає впровадження інноваційних технологій та підвищення ресурсної ефективності економіки. Технологічний прогрес сприяє зменшенню енергоємності виробництва, підвищенню ефективності використання ресурсів та скороченню негативного впливу на довкілля. Водночас технологічні рішення не можуть повністю компенсувати наслідки постійного зростання споживання, тому їх ефективність повинна поєднуватися зі зміною моделей виробництва і споживання.

Окремої уваги потребує проблема зростання глобальних викидів парникових газів. Викиди вуглекислого газу, метану та оксиду азоту продовжують зростати, а їх концентрація в атмосфері вже досягла найвищих значень за всю історію спостережень. Найбільшу частку антропогенних викидів формують енергетика, промисловість та транспорт, тоді як значний внесок у викиди метану та оксиду азоту забезпечує сільське господарство і зміна землекористування. Зростання концентрації парникових газів призводить до посилення глобального потепління, підвищення кислотності океану та поглиблення кліматичних ризиків.

Таким чином, демографічні зміни, урбанізація, зростання споживання ресурсів та енергетичний розвиток є важливими чинниками формування сучасних екологічних викликів. Від ефективності управління цими процесами залежить не лише екологічна стійкість окремих держав, але й рівень міжнародної екологічної безпеки загалом. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження принципів сталого розвитку, ресурсоефективності та циркулярної економіки як основи довгострокової екологічної стабільності [174].

Отже, демографічні, урбанізаційні та ресурсні процеси суттєво впливають на стан міжнародної екологічної безпеки. Зростання населення, концентрація населення у містах, збільшення потреб у продовольстві та енергії посилюють антропогенний тиск на природне середовище та сприяють збільшенню викидів парникових газів. Водночас розвиток інноваційних технологій, підвищення ресурсної ефективності та поширення принципів сталого розвитку створюють передумови для пом'якшення екологічних ризиків і формування більш збалансованої моделі глобального розвитку.

Сучасні глобальні екологічні процеси характеризуються високим рівнем невизначеності та складністю прогнозування їх довгострокових наслідків. Зміна клімату, зростання чисельності населення, урбанізація, збільшення попиту на природні ресурси та енергію формують нові виклики для

міжнародної екологічної безпеки, які потребують використання сценарного підходу для оцінювання можливих траєкторій розвитку світової екологічної системи. Саме сценарний аналіз дозволяє визначити потенційні ризики, оцінити ефективність управлінських рішень та сформувати стратегічні орієнтири екологічної політики на міжнародному рівні.

Прогнозування екологічних тенденцій базується на аналізі взаємозв'язку між демографічними, економічними, технологічними та природними процесами. Відповідно до сучасних міжнародних досліджень, ключовими факторами майбутніх змін залишатимуться темпи скорочення викидів парникових газів, рівень впровадження відновлюваних джерел енергії, масштаби урбанізації, динаміка споживання ресурсів та ефективність міжнародного екологічного регулювання.

Глобальні екологічні тенденції свідчать про посилення взаємозалежності між екологічними, економічними та соціальними процесами на міжнародному рівні. Зміна клімату, деградація природних екосистем, скорочення біорізноманіття, урбанізація, демографічне зростання та збільшення споживання ресурсів формують комплекс взаємопов'язаних викликів, які потребують системного та скоординованого реагування з боку міжнародної спільноти. У цих умовах забезпечення міжнародної екологічної безпеки набуває стратегічного значення для досягнення довгострокової стабільності світового розвитку.

Одним із ключових стратегічних пріоритетів залишається досягнення кліматичної нейтральності світової економіки. Реалізація цього завдання передбачає прискорення процесів декарбонізації енергетики, транспорту, промисловості та сільського господарства. Особливого значення набуває збільшення частки відновлюваних джерел енергії, впровадження енергоефективних технологій та скорочення залежності від викопного палива. Досягнення кліматичних цілей Паризької угоди розглядається як одна з головних передумов забезпечення екологічної безпеки у глобальному масштабі.

Не менш важливим стратегічним напрямом є збереження природного капіталу та біологічного різноманіття. На сьогодні спостерігається прискорення процесів деградації екосистем, скорочення площ природних середовищ існування та зменшення чисельності багатьох видів живих організмів. У зв'язку з цим особливого значення набуває розвиток природоорієнтованих рішень, відновлення деградованих територій, розширення природоохоронних територій та інтеграція екосистемного підходу в систему державного та міжнародного управління.

Важливим імперативом сучасної екологічної політики є забезпечення ресурсної безпеки та підвищення ефективності використання природних ресурсів. Подальше зростання населення світу та масштабів урбанізації неминуче супроводжуватиметься збільшенням попиту на воду, продовольство, енергетичні та матеріальні ресурси. Це потребує переходу від лінійної моделі економічного розвитку до принципів циркулярної економіки, що передбачає

мінімізацію відходів, повторне використання ресурсів та підвищення ефективності виробничих процесів.

Окремої уваги потребує формування стійких моделей міського розвитку. Саме міста стають основними центрами споживання ресурсів та генерації викидів парникових газів. У зв'язку з цим стратегічними пріоритетами виступають розвиток сталої транспортної інфраструктури, впровадження концепцій «розумного міста», модернізація житлово-комунального господарства та підвищення енергоефективності будівель. Екологічна модернізація міського середовища здатна забезпечити одночасне досягнення екологічних, економічних та соціальних ефектів.

Особливу роль у забезпеченні міжнародної екологічної безпеки відіграє розвиток систем екологічного моніторингу та цифрового управління. Сучасні інформаційні технології, геоінформаційні системи, дистанційне зондування Землі, штучний інтелект та великі масиви даних створюють нові можливості для своєчасного виявлення екологічних ризиків, прогнозування їх наслідків та прийняття ефективних управлінських рішень. У перспективі цифровізація екологічного управління стане одним із ключових чинників підвищення ефективності міжнародної екологічної політики.

Важливим напрямом розвитку міжнародної екологічної безпеки є посилення міжнародного співробітництва та екологічної дипломатії. Глобальний характер екологічних проблем обумовлює необхідність координації дій держав, міжнародних організацій, бізнесу та громадянського суспільства. Ефективне виконання міжнародних екологічних угод, реалізація національно визначених внесків (NDC), розвиток механізмів кліматичного фінансування та трансферу екологічно чистих технологій виступають важливими умовами досягнення екологічної стійкості на світовому рівні.

Розвиток глобальної економіки суттєво залежить від інтеграції екологічних критеріїв у систему стратегічного управління розвитком держав та бізнесу. Поширення ESG-підходів, принципів зеленої економіки та концепції сталого розвитку сприяє формуванню нової моделі господарювання, яка орієнтована не лише на економічну ефективність, а й на довгострокове збереження природного середовища та підвищення якості життя населення. Саме така модель розвитку відповідає сучасним вимогам міжнародної екологічної безпеки та створює передумови для досягнення глобальних цілей сталого розвитку [253].

Таким чином, стратегічні імперативи міжнародної екологічної безпеки охоплюють декарбонізацію економіки, збереження природного капіталу, забезпечення ресурсної безпеки, розвиток екологічно стійких міст, цифровізацію екологічного управління та посилення міжнародного співробітництва. Реалізація цих пріоритетів дозволить мінімізувати екологічні ризики, підвищити стійкість соціально-економічних систем та забезпечити умови для довгострокового сталого розвитку людства.

Отже, сучасні глобальні екологічні тенденції формують нові вимоги до системи міжнародної екологічної безпеки та визначають необхідність

переходу до комплексної моделі екологічно орієнтованого розвитку. Ключовими стратегічними імперативами виступають декарбонізація економіки, збереження біорізноманіття, ресурсоефективність, цифровізація екологічного управління та розвиток міжнародного співробітництва. Їх реалізація створює підґрунтя для формування стійкої системи міжнародної екологічної безпеки в умовах глобальних трансформацій та зростання екологічних ризиків.

### **3. Стратегічні пріоритети та механізми забезпечення міжнародної екологічної безпеки в умовах глобальних трансформацій**

У сучасних умовах посилення глобальних екологічних викликів забезпечення міжнародної екологічної безпеки стає одним із ключових пріоритетів світового розвитку. Зміна клімату, деградація природних екосистем, виснаження природних ресурсів, втрата біорізноманіття, забруднення навколишнього середовища та зростання антропогенного навантаження формують комплекс загроз, які виходять за межі національних кордонів і потребують узгоджених міжнародних рішень. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування системи стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки, яка повинна забезпечувати довгострокову екологічну стійкість, економічну стабільність та соціальний добробут людства [8].

Формування стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки ґрунтується на принципах сталого розвитку, відповідно до яких економічне зростання має поєднуватися із збереженням природного капіталу та забезпеченням належної якості життя нинішніх і майбутніх поколінь. Такий підхід передбачає інтеграцію екологічних пріоритетів у систему міжнародної політики, економіки, управління природними ресурсами та інноваційного розвитку. Водночас стратегічні цілі повинні враховувати особливості розвитку окремих держав і регіонів, рівень їх економічного потенціалу, екологічного навантаження та ресурсної забезпеченості.

Досягнення стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки потребує узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи уряди держав, міжнародні організації, бізнес-структури, наукову спільноту та громадянське суспільство. Ефективність екологічної політики значною мірою залежить від рівня координації дій між цими суб'єктами, а також від здатності формувати спільне бачення майбутнього екологічно безпечного розвитку. Саме тому важливими елементами процесу формування стратегічних цілей виступають відкритий діалог, консультації, обмін інформацією та розроблення узгоджених механізмів реалізації екологічних рішень.

Формування системи стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки доцільно розглядати як багатоетапний процес, який охоплює визначення глобальних екологічних викликів, встановлення пріоритетів розвитку, розроблення нормативно-правових засад, створення фінансових

механізмів підтримки екологічних перетворень, запровадження інноваційних технологій та формування системи моніторингу досягнутих результатів. Важливим завданням на цьому етапі є забезпечення узгодженості між глобальними, регіональними та національними цілями екологічного розвитку.

Враховуючи сучасні глобальні тенденції, до ключових стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки доцільно віднести: скорочення викидів парникових газів та досягнення кліматичної нейтральності; збереження та відновлення біорізноманіття; забезпечення раціонального використання природних ресурсів; підвищення рівня ресурсної та енергетичної ефективності; розвиток циркулярної економіки; зменшення рівня забруднення навколишнього середовища; забезпечення екологічної стійкості міст і територій; а також посилення міжнародного співробітництва у сфері охорони довкілля. Реалізація цих цілей створює основу для формування комплексної системи міжнародної екологічної безпеки.

Важливою складовою процесу стратегічного планування є визначення ієрархії цілей. На верхньому рівні знаходяться глобальні цілі, які формуються під впливом міжнародних екологічних угод, Цілей сталого розвитку ООН, Паризької кліматичної угоди та інших міжнародних ініціатив. Другий рівень становлять національні цілі екологічної політики, які адаптують глобальні пріоритети до особливостей конкретної країни. Третій рівень представлений галузевими та функціональними цілями, спрямованими на реалізацію екологічних перетворень у сфері енергетики, промисловості, транспорту, сільського господарства та інших секторах економіки.

Система стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки повинна базуватися на принципах адаптивності, комплексності та результативності. Це означає, що цілі мають бути гнучкими до змін зовнішнього середовища, враховувати взаємозв'язок між економічними, екологічними та соціальними процесами, а також супроводжуватися системою кількісних індикаторів оцінювання ефективності їх досягнення. Використання КРІ дає можливість здійснювати регулярний моніторинг реалізації екологічної політики, оцінювати прогрес та своєчасно коригувати управлінські рішення.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація процесів екологічного управління. Використання систем екологічного моніторингу, дистанційного зондування Землі, геоінформаційних технологій, штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє підвищити якість управлінських рішень і забезпечити своєчасне реагування на екологічні загрози. Тому цифрові технології доцільно розглядати як один із ключових інструментів реалізації стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки.

Таким чином, формування системи стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки є необхідною передумовою забезпечення екологічно орієнтованого розвитку світової економіки. Її ефективність визначається рівнем узгодженості міжнародних і національних пріоритетів, наявністю дієвих механізмів реалізації та здатністю міжнародної спільноти консолідувати зусилля для вирішення глобальних екологічних проблем.

Процес формування системи стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки передбачає послідовне проходження низки взаємопов'язаних етапів, починаючи від визначення стратегічних пріоритетів і завершуючи впровадженням механізмів моніторингу та контролю результатів. Основні етапи узгодження цілей і дій для трансформаційних змін у навколишньому середовищі наведено на рис. 3.2.

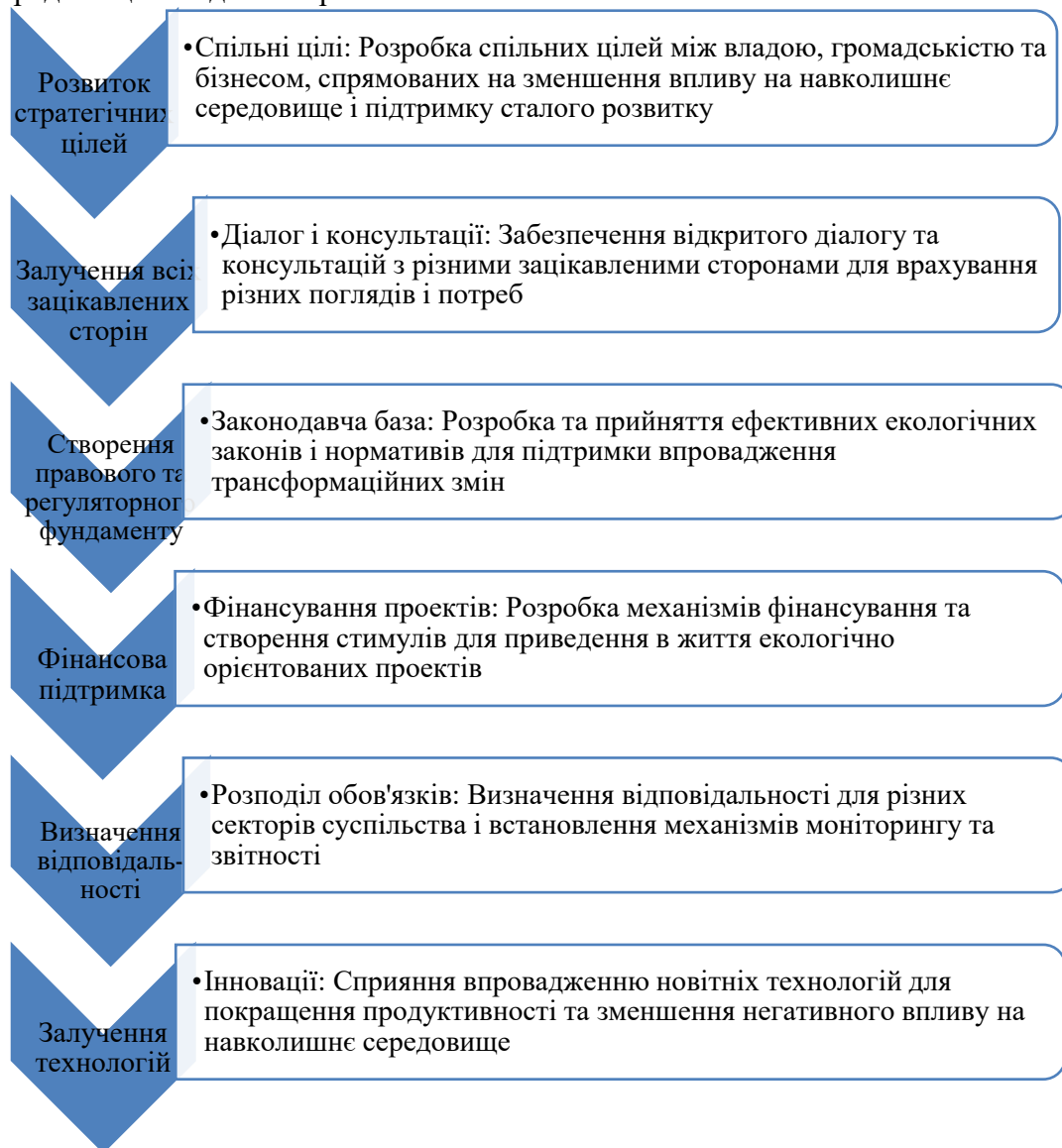


Рис. 3.2. Етапи узгодження цілей і дій для трансформації навколишнього середовища  
Джерело: складено автором на основі [272; 209]

Отже, формування системи стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки є складним багаторівневим процесом, який передбачає узгодження глобальних, національних та галузевих пріоритетів екологічного розвитку.

Визначено, що ключовими стратегічними орієнтирами виступають декарбонізація економіки, збереження природного капіталу, підвищення ресурсної ефективності та розвиток міжнародного екологічного співробітництва. Реалізація зазначених цілей створює основу для забезпечення довгострокової екологічної стійкості та підвищення рівня міжнародної екологічної безпеки.

Таблиця 3.4

Система стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки

Рівень	Ціль	КРІ	Очікуваний ефект
Глобальний	Скорочення викидів ПГ	CO <sub>2</sub> на душу населення	Кліматична стабільність
Національний	Підвищення енергоефективності	Енергоємність ВВП	Зниження ресурсомісткості
Регіональний	Захист екосистем	Площа природоохоронних територій	Відновлення біорізноманіття
Локальний	Поліпшення якості довкілля	Індекс ЕРІ	Підвищення якості життя

*Джерело: складено автором на основі [272; 209]*

Загострення глобальних екологічних проблем забезпечення міжнародної екологічної безпеки неможливе без формування ефективної системи інституційних та економічних механізмів екологізації світового господарства. Глобалізація економічних процесів, зростання масштабів виробництва та споживання, посилення кліматичних ризиків і виснаження природних ресурсів обумовлюють необхідність переходу до нової моделі розвитку, яка поєднує економічне зростання із збереженням природного капіталу та забезпеченням екологічної стійкості. Саме тому інституційні та економічні механізми виступають важливими інструментами реалізації міжнародної екологічної політики та досягнення цілей сталого розвитку.

Інституційний механізм екологізації глобального економічного простору являє собою сукупність міжнародних організацій, нормативно-правових актів, угод, програм та процедур, спрямованих на координацію дій держав у сфері охорони навколишнього середовища. Його основне завдання полягає у формуванні єдиних правил екологічно відповідальної поведінки суб'єктів міжнародних економічних відносин та забезпеченні виконання міжнародних екологічних зобов'язань.

Важливу роль у реалізації інституційного механізму відіграють Організація Об'єднаних Націй, Програма ООН з навколишнього середовища (UNEP), Міжурядова група експертів зі зміни клімату (IPCC), Світовий банк, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), а також численні міжнародні екологічні фонди та регіональні об'єднання. Саме ці інституції формують стратегічні орієнтири міжнародної екологічної політики,

здійснюють моніторинг виконання міжнародних угод та сприяють поширенню екологічних інновацій у світовій економіці [75].

Особливого значення набуває міжнародно-правове забезпечення екологічної безпеки. Рамкова конвенція ООН про зміну клімату, Паризька угода, Конвенція про біологічне різноманіття, Монреальський протокол та інші міжнародні документи створюють правову основу для реалізації глобальної екологічної політики. Вони визначають принципи міжнародного співробітництва, механізми контролю та відповідальності, а також напрями екологічної модернізації економіки. Водночас ефективність реалізації міжнародних домовленостей значною мірою залежить від рівня їх інтеграції у національні стратегії розвитку та готовності держав до виконання взятих зобов'язань.

Одним із ключових напрямів сучасної екологічної політики є розвиток економічних механізмів екологізації. На відміну від адміністративних методів регулювання, економічні інструменти стимулюють суб'єктів господарювання до впровадження екологічно безпечних технологій шляхом формування відповідних фінансових стимулів та обмежень. Їх застосування сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищенню конкурентоспроможності екологічно орієнтованих видів діяльності.

Важливим інструментом економічного регулювання виступає екологічне оподаткування, яке передбачає запровадження податків та зборів за використання природних ресурсів і забруднення навколишнього середовища. Основною метою такого механізму є внутрішня компенсація екологічних витрат та стимулювання підприємств до впровадження ресурсозберігаючих технологій. Особливого поширення у світовій практиці набувають вуглецеві податки, які спрямовані на скорочення викидів парникових газів та прискорення процесів декарбонізації економіки.

Не менш важливим механізмом є система торгівлі квотами на викиди парникових газів. Її функціонування базується на встановленні гранично допустимого обсягу викидів та створенні ринку дозволів на їх здійснення. Такий підхід дозволяє забезпечити економічно ефективно скорочення викидів та стимулює інвестиції у низьковуглецеві технології. Найбільш відомим прикладом реалізації цього механізму є Європейська система торгівлі викидами (EU ETS), яка вважається одним із найбільших ринків вуглецевих квот у світі. Суттєву роль у процесах екологізації відіграють механізми зеленого фінансування. Зростання масштабів екологічних інвестицій стало однією з характерних особливостей сучасної трансформації світової економіки. Зелені облігації, кліматичні фонди, екологічні інвестиційні програми та механізми ESG-фінансування сприяють мобілізації фінансових ресурсів для реалізації природоохоронних проєктів, розвитку відновлюваної енергетики, модернізації виробництва та впровадження інноваційних екотехнологій. Саме фінансовий сектор дедалі більше виступає каталізатором переходу до низьковуглецевої моделі розвитку.

Окремим напрямом екологізації глобального економічного простору є розвиток зеленої економіки та циркулярної моделі господарювання. Концепція зеленої економіки передбачає забезпечення економічного зростання за умови мінімізації негативного впливу на довкілля та раціонального використання природних ресурсів. Водночас циркулярна економіка орієнтована на замкнені цикли використання ресурсів, повторне використання матеріалів, перероблення відходів та мінімізацію екологічних втрат на всіх етапах життєвого циклу продукції. Важливим елементом екологічної трансформації стає впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance), які інтегрують екологічні, соціальні та управлінські критерії у систему корпоративного управління. Використання ESG-принципів сприяє підвищенню прозорості діяльності компаній, зниженню екологічних ризиків, залученню інвестицій та зміцненню довіри з боку суспільства. У багатьох країнах світу ESG-фактори вже стали важливим критерієм оцінювання інвестиційної привабливості підприємств та фінансових інститутів.

Значний потенціал для екологізації глобального економічного простору мають інноваційні технології. Розвиток відновлюваної енергетики, водневої економіки, цифрових систем екологічного моніторингу, технологій уловлювання та зберігання вуглецю, штучного інтелекту та великих даних створює нові можливості для скорочення екологічного навантаження та підвищення ефективності управління природними ресурсами. Технологічні інновації все частіше розглядаються як один із ключових драйверів досягнення кліматичних цілей та забезпечення міжнародної екологічної безпеки.

Таким чином, інституційні та економічні механізми екологізації глобального економічного простору формують комплексну систему інструментів забезпечення міжнародної екологічної безпеки. Їх ефективне функціонування сприяє скороченню екологічних ризиків, підвищенню ресурсної ефективності, розвитку зеленої економіки та досягненню стратегічних цілей сталого розвитку. Для систематизації основних інструментів екологізації глобального економічного простору доцільно узагальнити інституційні, економічні, технологічні та управлінські механізми, які забезпечують реалізацію міжнародної екологічної політики та досягнення цілей міжнародної екологічної безпеки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Механізми реалізації міжнародної екологічної політики

Механізм	Інструменти	КРІ	Ефект
Регуляторний	стандарти, норми, конвенції	рівень виконання угод	екологічна стабільність
Економічний	вуглецевий податок, ESG-фінансування	обсяг зелених інвестицій	декарбонізація
Технологічний	ВДЕ, цифрові рішення	частка ВДЕ	скорочення викидів
Інституційний	міжнародні організації	індекс екологічного врядування	координація дій

Джерело: складено автором на основі [160; 132; 275]

Отже, забезпечення міжнародної екологічної безпеки потребує комплексного використання інституційних та економічних механізмів екологізації глобального економічного простору. Встановлено, що найбільшу результативність демонструє поєднання міжнародно-правового регулювання, економічних стимулів, зеленого фінансування, ESG-підходів та інноваційних технологій. Саме інтеграція цих інструментів створює передумови для формування низьковуглецевої, ресурсоефективної та екологічно стійкої моделі світового розвитку.

Ефективність реалізації стратегічних пріоритетів міжнародної екологічної безпеки значною мірою залежить від функціонування дієвої системи моніторингу та оцінювання екологічних процесів. В умовах зростання масштабів глобальних екологічних викликів, кліматичних змін, виснаження природних ресурсів та посилення антропогенного навантаження на довкілля особливого значення набуває своєчасне виявлення екологічних ризиків, оцінювання їхнього впливу та розроблення механізмів реагування. Саме тому моніторинг і оцінювання виступають невід'ємними складовими системи міжнародного екологічного управління та забезпечення екологічної безпеки.

Міжнародний екологічний моніторинг являє собою комплексну систему спостереження, збору, обробки та аналізу інформації про стан навколишнього природного середовища, рівень антропогенного впливу та динаміку екологічних змін. Основною метою такої системи є забезпечення інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, спрямованих на запобігання екологічним загрозам і підвищення рівня екологічної стійкості соціально-економічних систем.

Сучасна система міжнародного екологічного моніторингу охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів. До них належать моніторинг атмосферного повітря, кліматичних змін, водних ресурсів, земельних екосистем, біологічного різноманіття, поводження з відходами, енергоспоживання та використання природних ресурсів. Комплексний характер екологічних проблем обумовлює необхідність інтеграції результатів спостережень у єдину систему оцінювання екологічної безпеки.

Особливого значення набуває моніторинг кліматичних змін, оскільки саме кліматичні ризики сьогодні розглядаються як одна з головних загроз міжнародній екологічній безпеці. Для оцінювання стану кліматичної системи використовуються показники концентрації парникових газів в атмосфері, середньої глобальної температури, частоти екстремальних погодних явищ, темпів танення льодовиків, рівня Світового океану та інших індикаторів. Результати таких спостережень формують основу для розроблення міжнародної кліматичної політики та оцінювання ефективності заходів із декарбонізації економіки.

Не менш важливим напрямом є моніторинг стану водних ресурсів. Водна безпека виступає однією з ключових складових міжнародної екологічної безпеки, оскільки якість та доступність води безпосередньо впливають на здоров'я населення, продовольчу безпеку та функціонування економіки. Для

оцінювання стану водних ресурсів використовуються показники якості води, рівня забруднення, водозабезпеченості населення, ефективності водокористування та стану водних екосистем.

Важливим об'єктом моніторингу є біологічне різноманіття та стан природних екосистем. Скорочення чисельності видів, деградація природних середовищ існування та порушення екологічної рівноваги можуть призводити до зниження стійкості екосистем і втрати важливих екосистемних послуг. У зв'язку з цим міжнародні організації активно впроваджують системи оцінювання стану біорізноманіття, використовуючи індекси екологічної стійкості, площі природоохоронних територій та показники збереження окремих видів.

Ефективність системи моніторингу значною мірою залежить від використання сучасних цифрових технологій. Розвиток супутникового спостереження, геоінформаційних систем, дистанційного зондування Землі, штучного інтелекту та технологій Big Data відкриває нові можливості для оперативного збору й аналізу екологічної інформації. Цифровізація екологічного моніторингу дозволяє підвищити точність прогнозування екологічних ризиків та забезпечити своєчасне реагування на негативні зміни у навколишньому середовищі.

Поряд із моніторингом важливе значення має система оцінювання рівня міжнародної екологічної безпеки. Її основою виступає використання системи індикаторів та ключових показників результативності (KPI), які дозволяють кількісно оцінити ефективність екологічної політики та прогрес у досягненні стратегічних цілей сталого розвитку.

Для оцінювання міжнародної екологічної безпеки доцільно використовувати систему інтегрованих показників, які охоплюють екологічні, економічні та соціальні аспекти розвитку. До основних KPI можуть належати:

- обсяг викидів парникових газів на душу населення;
- частка відновлюваних джерел енергії у структурі енергоспоживання;
- індекс екологічної ефективності (Environmental Performance Index);
- індекс кліматичної стійкості;
- рівень ресурсної ефективності економіки;
- частка перероблених відходів;
- площа природоохоронних територій;
- індекс якості водних ресурсів;
- показники збереження біорізноманіття;
- обсяг зелених інвестицій.

Особливістю сучасних підходів до оцінювання екологічної безпеки є перехід від аналізу окремих екологічних показників до використання інтегрованих систем оцінювання. Це дозволяє враховувати взаємозв'язок між екологічними, економічними та соціальними процесами й забезпечує більш комплексне бачення результатів екологічної політики.

Важливим інструментом оцінювання виступає бенчмаркінг, який передбачає порівняння екологічних показників різних країн та регіонів. Такий

підхід дає змогу визначати найкращі практики екологічного управління, оцінювати рівень досягнення міжнародних екологічних цілей та виявляти напрями подальшого вдосконалення екологічної політики.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває оцінювання екологічних ризиків, пов'язаних із воєнними конфліктами, техногенними аваріями та природними катастрофами. Зокрема, військова агресія проти України продемонструвала необхідність включення до системи моніторингу показників екологічних збитків, стану критичної інфраструктури, забруднення земель і водних ресурсів, а також оцінювання екологічних наслідків бойових дій.

Таким чином, моніторинг та оцінювання міжнародної екологічної безпеки виступають важливими інструментами забезпечення екологічної стійкості глобального розвитку. Використання сучасних цифрових технологій, систем КРІ та інтегрованих підходів до оцінювання дозволяє підвищити ефективність екологічного управління, своєчасно виявляти загрози та забезпечувати досягнення стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки.

Для підвищення ефективності управління міжнародною екологічною безпекою доцільно систематизувати основні напрями моніторингу, інструменти спостереження та відповідні індикатори оцінювання результативності. Така система дозволяє здійснювати комплексний контроль стану довкілля та оцінювати ефективність реалізації міжнародної екологічної політики (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Система моніторингу міжнародної екологічної безпеки

Напря́м	Інструмент	КРІ	Результат
Атмосфера	супутниковий моніторинг	CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub>	оцінка кліматичних ризиків
Вода	датчики якості води	Water Quality Index	водна безпека
Біорізноманіття	GIS та дистанційне зондування	індекс біорізноманіття	стан екосистем
Відходи	цифрові реєстри	частка переробки	циркулярна економіка

*Джерело: складено автором на основі [173]*

Отже, система моніторингу та оцінювання міжнародної екологічної безпеки є необхідною умовою ефективного екологічного управління в умовах глобальних трансформацій. Встановлено, що найбільш результативними є інтегровані підходи, які поєднують цифрові технології, міжнародні інформаційні системи та КРІ-індикатори оцінювання екологічної результативності. Їх використання забезпечує своєчасне виявлення

екологічних ризиків, підвищення якості управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей сталого розвитку й міжнародної екологічної безпеки.

В умовах посилення глобальних екологічних викликів забезпечення міжнародної екологічної безпеки потребує системного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на ефективність реалізації екологічної політики. Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони існуючої системи міжнародної екологічної безпеки, а також визначити можливості та загрози її подальшого розвитку.

Застосування SWOT-аналізу дає можливість оцінити рівень готовності міжнародного співтовариства до реагування на сучасні екологічні виклики, визначити пріоритетні напрями вдосконалення екологічного управління та сформулювати стратегічні орієнтири забезпечення екологічної стійкості глобального розвитку.

Таблиця 3.7

SWOT-аналіз розвитку міжнародної екологічної безпеки в умовах глобальних криз

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
міжнародні угоди	нерівномірність розвитку
ESG та зелена економіка	залежність від викопного палива
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Green Recovery	зміна клімату
цифровізація моніторингу	війни та геополітичні конфлікти
розвиток ВДЕ	продовольча та енергетична криза

Джерело: складено автором на основі [205; 298]

]

Серед сильних сторін сучасної системи міжнародної екологічної безпеки слід відзначити наявність розвиненої міжнародно-правової бази, функціонування глобальних екологічних інституцій, активне впровадження принципів сталого розвитку та розширення практики міжнародного екологічного співробітництва. Важливими перевагами є також зростання інвестицій у зелені технології, поширення ESG-підходів, розвиток відновлюваної енергетики та використання цифрових інструментів екологічного моніторингу.

Водночас система міжнародної екологічної безпеки характеризується низкою слабких сторін. До них належать нерівномірність екологічного розвитку країн, значна залежність світової економіки від викопного палива, недостатня ефективність механізмів контролю виконання міжнародних екологічних угод, обмеженість фінансових ресурсів у країнах, що розвиваються, а також відсутність єдиної системи відповідальності за порушення екологічних зобов'язань.

Серед зовнішніх можливостей особливе значення мають розвиток зеленої економіки, прискорення цифрової трансформації екологічного управління, поширення принципів циркулярної економіки, зростання обсягів зеленого фінансування та активізація міжнародної кліматичної дипломатії. Реалізація зазначених можливостей створює передумови для підвищення ефективності міжнародної екологічної політики та прискорення процесів декарбонізації світової економіки.

Разом із тим подальший розвиток міжнародної екологічної безпеки супроводжується значними загрозами. До них належать зміна клімату, виснаження природних ресурсів, втрата біорізноманіття, зростання продовольчих та енергетичних ризиків, збільшення кількості природних катастроф, геополітична нестабільність та воєнні конфлікти. Особливої актуальності набувають екологічні наслідки військових дій, які можуть спричинити масштабне забруднення довкілля, руйнування екосистем та погіршення умов сталого розвитку.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ефективність міжнародної екологічної безпеки значною мірою залежить від здатності міжнародної спільноти трансформувати наявні можливості у практичні інструменти екологічної політики та мінімізувати вплив зовнішніх загроз. У зв'язку з цим доцільним є використання сценарного підходу для оцінювання можливих траєкторій розвитку міжнародної екологічної безпеки.

Сценарний аналіз дозволяє врахувати невизначеність майбутнього розвитку глобальних екологічних процесів та сформувати альтернативні варіанти стратегічного реагування. У межах дослідження доцільно виокремити три базові сценарії: песимістичний, базовий та оптимістичний.

Песимістичний сценарій передбачає збереження нинішніх тенденцій споживання ресурсів та недостатню ефективність міжнародних кліматичних заходів. У цьому випадку світова економіка продовжуватиме значною мірою залежати від викопного палива, а темпи скорочення викидів парникових газів залишатимуться недостатніми для досягнення цілей Паризької угоди. Наслідком такого розвитку подій стане перевищення допустимих меж глобального потепління, посилення екстремальних кліматичних явищ, поглиблення дефіциту водних ресурсів, прискорення деградації екосистем та зростання екологічних конфліктів.

За такого сценарію очікується подальше збільшення антропогенного навантаження на довкілля, розширення площ деградованих земель, посилення продовольчих ризиків та зростання економічних втрат від кліматичних катастроф. Водночас підвищуватиметься рівень міжнародної екологічної нестабільності та потреба у витратах на адаптацію до негативних наслідків зміни клімату.

Базовий сценарій передбачає часткове виконання міжнародних кліматичних зобов'язань та поступове впровадження екологічних інновацій. У цьому випадку темпи декарбонізації економіки будуть недостатніми для повного досягнення цілей Паризької угоди, проте дозволять стримати

найбільш критичні екологічні ризики. Зберігатиметься тенденція до розвитку відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та розширення практик циркулярної економіки.

У межах базового сценарію прогнозується поступове скорочення ресурсоемності виробництва та зниження темпів зростання викидів парникових газів. Разом із тим проблема втрати біорізноманіття, виснаження природних ресурсів та нерівномірності екологічного розвитку окремих регіонів світу залишатиметься актуальною.

Оптимістичний сценарій базується на активізації міжнародного співробітництва, повномасштабному впровадженні принципів сталого розвитку та прискоренні процесів зеленої трансформації економіки. У цьому випадку держави забезпечують виконання та посилення своїх національно визначених внесків (NDC), розширюють використання відновлюваних джерел енергії, впроваджують технології декарбонізації та підвищують ефективність використання природних ресурсів.

За такого сценарію можливе досягнення кліматичної нейтральності в другій половині XXI століття, суттєве скорочення викидів парникових газів, уповільнення втрати біорізноманіття та підвищення екологічної стійкості соціально-економічних систем. Важливу роль відіграватимуть цифрові технології, системи екологічного моніторингу, ESG-підходи та природоорієнтовані рішення, спрямовані на відновлення природного капіталу.

Для досягнення оптимістичного сценарію необхідним є поєднання економічних, технологічних, інституційних та соціальних механізмів управління. Особливого значення набуває розвиток міжнародного партнерства, формування ефективних механізмів кліматичного фінансування, підтримка інновацій та інтеграція екологічних пріоритетів у стратегічне планування розвитку держав і регіонів. Для оцінювання реалізації кожного сценарію доцільно використовувати систему ключових індикаторів, серед яких: обсяг викидів парникових газів, частка відновлюваної енергетики, індекс екологічної ефективності (EPI), рівень зелених інвестицій, індекс кліматичної стійкості та показники збереження біорізноманіття.

SWOT-аналіз і сценарне прогнозування дозволяють не лише оцінити поточний стан міжнародної екологічної безпеки, але й визначити стратегічні напрями її розвитку в умовах глобальних трансформацій. Найбільш перспективним є сценарій, що поєднує принципи сталого розвитку, міжнародного партнерства, технологічних інновацій та екологічної відповідальності. Отож, майбутній стан міжнародної екологічної безпеки залежатиме від здатності світового співтовариства забезпечити ефективну координацію екологічної політики та реалізувати комплекс заходів щодо зниження антропогенного навантаження на довкілля. Перспективним напрямом є перехід до моделі сталого розвитку, яка поєднує економічне зростання, соціальний добробут та збереження природного капіталу.

Отже, проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові переваги, недоліки, можливості та загрози розвитку міжнародної екологічної безпеки.

Встановлено, що найбільший потенціал для забезпечення екологічної стійкості пов'язаний із розвитком зеленої економіки, цифрових технологій, міжнародного співробітництва та екологічних інновацій. Сценарний аналіз показав, що досягнення високого рівня міжнародної екологічної безпеки можливе лише за умови реалізації оптимістичного сценарію, який передбачає прискорену декарбонізацію, посилення міжнародної координації та впровадження принципів сталого розвитку у світову економіку.

Аналіз сучасних глобальних екологічних тенденцій, інституційних механізмів екологізації світової економіки та систем моніторингу екологічної безпеки свідчить про необхідність формування комплексного підходу до забезпечення міжнародної екологічної безпеки. Складність сучасних екологічних викликів обумовлює потребу у створенні такої моделі управління, яка б поєднувала стратегічне планування, міжнародне співробітництво, економічні стимули, технологічні інновації та систему оцінювання результативності. У зв'язку з цим запропоновано авторську модель стратегічного забезпечення міжнародної екологічної безпеки, яка інтегрує ключові елементи глобальної екологічної політики та забезпечує їх взаємозв'язок у межах єдиної системи управління (рис.3.3).

Основою запропонованої моделі є глобальні екологічні виклики, які формують потребу у розробленні та реалізації міжнародної екологічної політики. До таких викликів належать зміна клімату, деградація природних екосистем, втрата біорізноманіття, виснаження природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища, енергетичні та продовольчі ризики, а також екологічні наслідки воєнних конфліктів. Саме ці фактори визначають стратегічний контекст формування міжнародної екологічної безпеки та виступають вихідною точкою для розробки механізмів реагування.

Наступним елементом моделі є система міжнародного екологічного управління, яка забезпечує координацію дій між державами, міжнародними організаціями, бізнесом та громадянським суспільством. Вона включає міжнародно-правові механізми, екологічні угоди, кліматичні ініціативи, глобальні програми сталого розвитку та інституційні структури, діяльність яких спрямована на реалізацію спільних екологічних цілей. У межах цієї системи здійснюється формування стратегічних пріоритетів, узгодження міжнародних зобов'язань та координація природоохоронних заходів на глобальному рівні. Ключову роль у забезпеченні міжнародної екологічної безпеки відіграють інституційні механізми, які формують нормативно-правове середовище екологічного розвитку. До них належать міжнародні конвенції, стандарти, регуляторні інструменти, механізми контролю та екологічного аудиту. Інституційна складова створює необхідні умови для впровадження екологічних вимог у діяльність суб'єктів міжнародних економічних відносин та забезпечує виконання прийнятих екологічних зобов'язань.

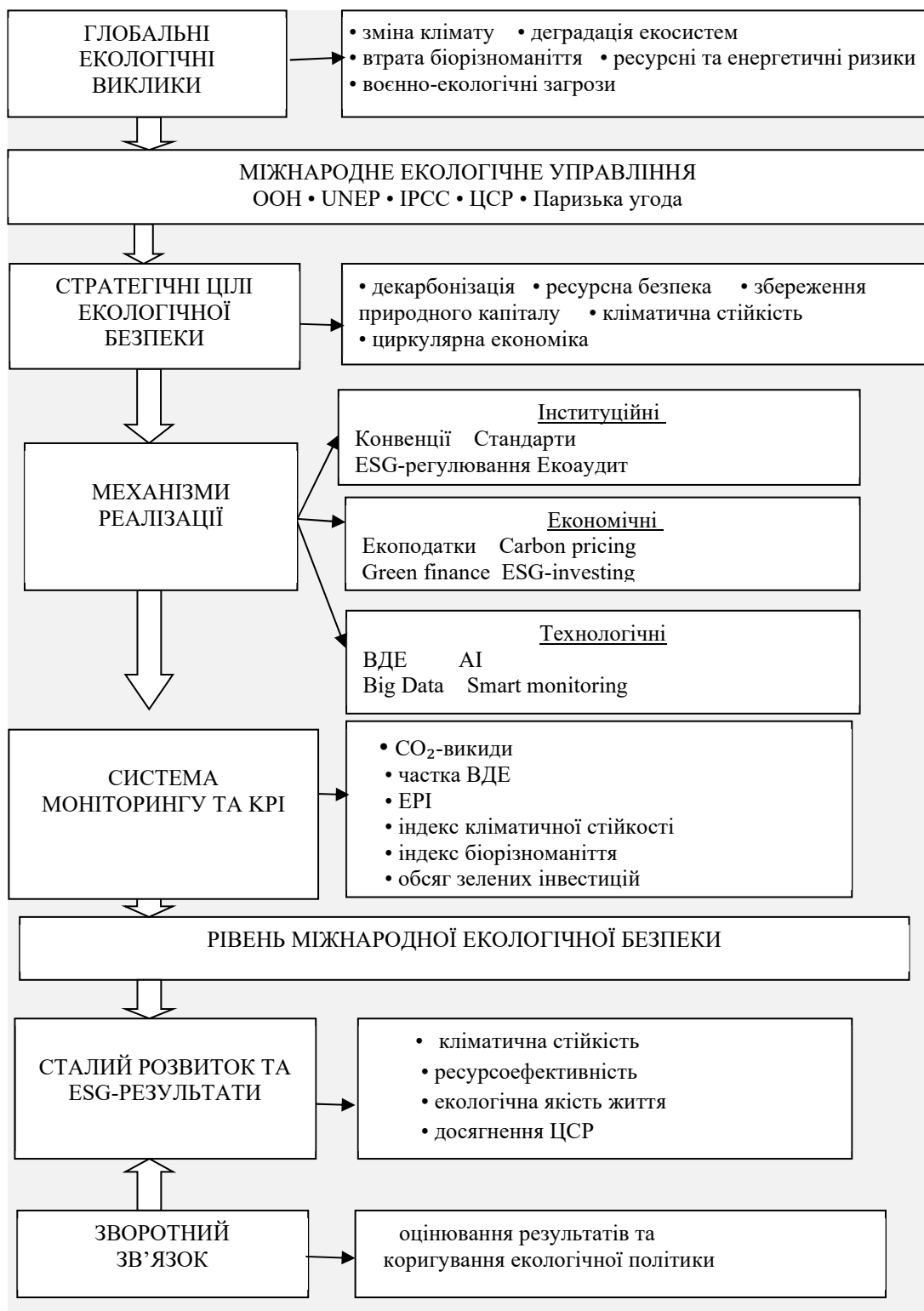


Рис. 3.3. Авторська модель стратегічного забезпечення міжнародної екологічної безпеки

Результатом функціонування авторської моделі є досягнення стратегічних цілей міжнародної екологічної безпеки, серед яких: скорочення антропогенного навантаження на довкілля, підвищення кліматичної стійкості, збереження біорізноманіття, забезпечення ресурсної безпеки, розвиток зеленої економіки та досягнення цілей сталого розвитку.

Таким чином, міжнародна екологічна безпека розглядається не лише як стан захищеності довкілля від екологічних загроз, а як інтегральний результат взаємодії екологічних, економічних, соціальних та інституційних складових глобального розвитку.

На відміну від існуючих підходів, запропонована авторська модель передбачає інтеграцію стратегічних цілей, інституційних механізмів, економічних інструментів, цифрових технологій та системи КРІ в єдину систему управління міжнародною екологічною безпекою. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення глобальних екологічних проблем та підвищити ефективність реалізації міжнародної екологічної політики.

Особливістю моделі є використання системи моніторингу та КРІ як інструменту оцінювання результативності екологічної політики та забезпечення адаптивності управлінських рішень. Реалізація запропонованого підходу сприятиме підвищенню ефективності міжнародного екологічного співробітництва, зміцненню екологічної безпеки та досягненню цілей сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

Таким чином, у статті здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, сучасних тенденцій та стратегічних пріоритетів забезпечення міжнародної екологічної безпеки в умовах глобальних трансформацій. Проведене дослідження підтвердило, що в сучасному світі екологічна безпека перетворилася на один із ключових чинників глобальної стабільності та сталого розвитку, а екологічні загрози дедалі більше набувають транскордонного характеру та потребують консолідованих міжнародних рішень.

Досліджено теоретико-методологічні засади формування міжнародної екологічної безпеки. Встановлено, що міжнародна екологічна безпека є складною багаторівневою системою, яка поєднує екологічні, економічні, соціальні та інституційні складові розвитку.

Узагальнено принципи, форми та напрями формування стратегії міжнародної екологічної безпеки, а також систематизовано міжнародні угоди та конвенції як ключові інструменти глобального екологічного регулювання. Доведено, що ефективність міжнародної екологічної політики значною мірою залежить від рівня координації дій держав, міжнародних організацій, бізнесу та громадянського суспільства.

Особливу увагу приділено проблемам сталого управління природними ресурсами, зокрема водними, як важливій складовій забезпечення екологічної безпеки та досягнення Цілей сталого розвитку.

Проведено аналіз глобальних екологічних трендів та їхнього впливу на міжнародну екологічну безпеку. Визначено, що найбільшими викликами сучасності виступають зміна клімату, деградація природних екосистем, втрата біорізноманіття, урбанізація, демографічне зростання та посилення ресурсних обмежень.

Встановлено, що чинні темпи скорочення викидів парникових газів залишаються недостатніми для досягнення цілей Паризької угоди, що потребує прискорення процесів декарбонізації світової економіки. Обґрунтовано, що демографічні та урбанізаційні процеси посилюють навантаження на природні ресурси та вимагають впровадження нових підходів до управління екологічними ризиками.

На основі сценарного аналізу доведено, що досягнення високого рівня міжнародної екологічної безпеки можливе лише за умови активізації міжнародного співробітництва, розвитку зеленої економіки та впровадження інноваційних екологічних технологій.

Досліджено стратегічні механізми забезпечення міжнародної екологічної безпеки в умовах глобальних трансформацій. Систематизовано стратегічні цілі міжнародної екологічної безпеки, серед яких визначено декарбонізацію економіки, збереження природного капіталу, підвищення ресурсної ефективності, забезпечення кліматичної стійкості та розвиток циркулярної економіки.

Визначено роль інституційних, економічних та технологічних механізмів екологізації глобального економічного простору, включаючи міжнародно-правове регулювання, зелене фінансування, ESG-підходи, вуглецеве ціноутворення та цифрові інструменти екологічного управління.

Обґрунтовано необхідність формування інтегрованої системи моніторингу міжнародної екологічної безпеки на основі використання сучасних цифрових технологій та системи ключових показників результативності (KPI). Запропоновано використовувати для оцінювання ефективності екологічної політики такі індикатори, як рівень викидів парникових газів, частка відновлюваної енергетики, індекс екологічної ефективності, показники ресурсної ефективності, індекс біорізноманіття та обсяги зелених інвестицій.

На основі проведеного SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами сучасної системи міжнародної екологічної безпеки є наявність міжнародно-правової бази, розвиток екологічних інституцій та поширення принципів сталого розвитку.

Водночас основними загрозами залишаються зміна клімату, ресурсні обмеження, геополітична нестабільність та воєнно-екологічні ризики. Проведений сценарний аналіз підтвердив, що найбільш перспективною траєкторією розвитку є реалізація оптимістичного сценарію, який передбачає прискорену декарбонізацію, розширення зелених інвестицій та посилення міжнародної координації екологічної політики.

### 3.2. БЕЗПЕКОВА АРХІТЕКТУРА МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Срібна Є. В., кандидат економічних наук, доцент

**Вступ.** Світова економіка переживає фундаментальну трансформацію, пов'язану з переосмисленням принципів організації міжнародного виробництва, торгівлі та логістики. Якщо наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття домінувала модель гіперглобалізації, заснована на максимальному розосередженні виробничих процесів, мінімізації витрат і поглибленні транскордонної кооперації, то сучасний етап розвитку характеризується посиленням фрагментації світового господарства, зростанням гео економічної конкуренції та підвищенням значущості економічної безпеки. У науковій літературі ці процеси дедалі частіше описуються через категорії *slowbalization*, *деглобалізації*, *регіоналізації* та «великої переалокатії» глобальних ланцюгів створення вартості.

Пандемія COVID-19, широкомасштабна війна росії проти України, блокування традиційних транспортних маршрутів, загострення американо-китайського торговельно-технологічного протистояння, енергетичні кризи та посилення кліматичних ризиків продемонстрували вразливість глобальних ланцюгів постачання, побудованих переважно на принципах мінімізації витрат і моделі *just-in-time*. Масштабні збої у роботі портової інфраструктури, дефіцит контейнерів, порушення поставок критичних компонентів, зростання фрахтових ставок і залежність від обмеженого кола виробничих центрів змусили уряди та бізнес переглянути традиційні підходи до формування виробничо-логістичних мереж. У результаті на перший план виходять не лише ефективність і швидкість поставок, а й стійкість, адаптивність, безпека та здатність ланцюгів постачання функціонувати в умовах довготривалої невизначеності.

Водночас сучасні зміни не слід трактувати як повне згортання глобалізації або відмову від міжнародної економічної взаємодії. Йдеться радше про якісну перебудову просторової організації світового виробництва, у межах якої глобальні ланцюги постачання не зникають, а трансформуються відповідно до нових ризиків і стратегічних пріоритетів. Ця перебудова проявляється у посиленні регіоналізації виробництва, розвитку *near-shoring*, *friend-shoring*, *ally-shoring*, *reshoring* та *multi-sourcing*, формуванні регіональних логістичних хабів, скороченні логістичного плеча, переході від концепції *just-in-time* до *just-in-case*, а також у поширенні цифрових технологій управління ризиками. Саме поєднання регіоналізації та цифрової трансформації стає основою нової архітектури міжнародних ланцюгів постачання.

Особливого значення зазначені процеси набувають для України, яка в умовах повномасштабної війни опинилася в центрі глибокої трансформації

європейської логістичної системи. Руйнування частини транспортної інфраструктури, блокада чорноморських портів, зміна напрямів експортних потоків і необхідність забезпечення безперервності постачання критично важливих товарів актуалізували питання інтеграції української логістики до європейського транспортного простору. Запуск «Шляхів солідарності», розвиток альтернативних залізничних, автомобільних і річкових маршрутів, модернізація прикордонної інфраструктури та поступова переорієнтація торговельних потоків на країни Європейського Союзу стали практичним проявом регіоналізації логістичних зв'язків. Водночас український досвід демонструє, що стійкість ланцюгів постачання в умовах криз залежить не лише від фізичної інфраструктури, а й від цифрової координації, оперативного управління інформаційними потоками та здатності швидко адаптувати логістичні рішення до змін безпекового середовища.

**Актуальність дослідження** зумовлена необхідністю системного наукового осмислення трансформації міжнародних ланцюгів постачання під впливом деглобалізації, регіоналізації та цифровізації. Особливої уваги потребує аналіз того, як геоекономічні шоки змінюють просторову організацію логістичних мереж, які регіональні моделі трансформації формуються у Північній Америці, Європейському Союзі та Азійсько-Тихоокеанському регіоні, а також яким чином цифрові технології (штучний інтелект, Big Data Analytics, Інтернет речей, блокчейн, цифрові двійники та хмарні платформи) сприяють підвищенню прозорості, керованості та стійкості міжнародних ланцюгів постачання.

**Метою дослідження** є поглиблення теоретико-методологічних засад і розроблення практичних підходів до управління міжнародними ланцюгами постачання в умовах глобальної нестабільності на основі поєднання регіоналізації, цифрової трансформації та стратегій підвищення стійкості логістичних систем.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

– узагальнити наукові підходи до трактування деглобалізації, slowbalization та регіоналізації у контексті міжнародної логістики;

– визначити ключові геоекономічні чинники трансформації глобальних ланцюгів постачання; проаналізувати сучасні стратегії адаптації підприємств до логістичних ризиків;

– здійснити порівняльний аналіз регіональних моделей трансформації ланцюгів постачання;

– обґрунтувати роль цифрових технологій у забезпеченні прозорості, адаптивності та стійкості міжнародних логістичних мереж.

**Методологічну основу дослідження** становлять системний, процесний, інституційний та порівняльний підходи, які дозволяють розглядати міжнародні ланцюги постачання як складні багаторівневі системи, що функціонують під впливом економічних, політичних, технологічних і безпекових чинників. У роботі використано методи теоретичного

узагальнення, порівняльного аналізу, економіко-статистичного аналізу, структурно-логічного моделювання та кейс-стаді. Джерельну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема Світового банку, МВФ, ЮНКТАД, OECD, World Economic Forum, а також галузеві звіти Maersk, DHL, McKinsey, Prologis та матеріали міжнародних логістичних форумів.

**Наукова новизна дослідження** полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку між процесами регіоналізації, цифрової трансформації та формуванням стійкості міжнародних ланцюгів постачання в умовах глобальної нестабільності. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для вдосконалення стратегій управління логістичними мережами, підвищення стійкості міжнародних поставок та формування адаптивних моделей розвитку логістичної інфраструктури в умовах геоекономічних викликів.

## **1. Еволюція наукових поглядів на деглобалізацію в міжнародній логістиці**

Глобалізація, що стрімко розвивалася наприкінці XX – на початку XXI століття, стала одним із ключових факторів формування глобальних ланцюгів створення вартості (Global Value Chains – GVCs), які забезпечили безпрецедентне розширення міжнародної торгівлі та виробничої кооперації. Завдяки розвитку транспортних технологій, цифрових комунікацій та лібералізації світових ринків підприємства отримали можливість розміщувати окремі виробничі операції у різних країнах відповідно до їхніх конкурентних переваг. Як зазначає Richard Baldwin, світова економіка пережила так зване «друге роз'єднання» (the second unbundling), у межах якого виробничі процеси були фрагментовані та географічно розосереджені по всьому світу в пошуках нижчих витрат виробництва, дешевшої робочої сили та доступу до нових ринків [18].

У цих умовах міжнародна логістика перетворилася на стратегічний елемент глобальної економічної системи, забезпечуючи безперервний рух сировини, комплектуючих виробів, напівфабрикатів і готової продукції між країнами та континентами. Ефективність логістичних мереж стала одним із ключових чинників конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій та глобальних виробничих систем. Проте поступове ускладнення міжнародних ланцюгів постачання супроводжувалося накопиченням системних ризиків, які тривалий час залишалися прихованими в умовах відносно стабільного функціонування світової економіки. Пандемія COVID-19, торговельні конфлікти між провідними економіками світу, геополітична напруженість, енергетичні кризи, військові конфлікти та порушення функціонування міжнародних транспортних коридорів продемонстрували вразливість надмірно глобалізованих виробничо-логістичних систем. Це сприяло активізації наукових дискусій щодо феномену деглобалізації та його впливу на міжнародну торгівлю, логістику й глобальні ланцюги створення вартості.

У сучасній науковій літературі можна виокремити декілька концептуальних підходів до пояснення причин і наслідків деглобалізації. Перший із них – геополітичний підхід, представлений роботами Pol Antràs [11] та інших дослідників, які розглядають деглобалізацію як наслідок посилення міждержавної конкуренції, гео економічного суперництва та прагнення держав до забезпечення стратегічної автономії. У межах цього підходу особлива увага приділяється використанню торговельних обмежень, санкційної політики, експортного контролю та технологічних бар'єрів як інструментів політичного впливу. У результаті економічна доцільність дедалі частіше поступається місцем питанням національної безпеки, що стимулює розвиток таких моделей, як friend-shoring, near-shoring та reshoring.

Другий напрям представлений концепцією стійкості (resilience approach), яка отримала особливий розвиток після пандемії COVID-19. Представники цього підходу наголошують, що глобальні ланцюги постачання, оптимізовані переважно за критерієм мінімізації витрат, виявилися недостатньо адаптованими до масштабних зовнішніх шоків [96]. Надмірна концентрація виробництва в окремих регіонах світу, залежність від вузького кола постачальників та використання моделі «точно вчасно» (Just-in-Time) суттєво підвищили ризики логістичних збоїв. Як наслідок, сучасні компанії дедалі частіше переходять до стратегій диверсифікації постачальників, формування резервних потужностей та створення додаткових запасів, жертвуючи частиною економічної ефективності заради підвищення стійкості логістичних систем.

Третій підхід базується на інституційній теорії та пов'язує процеси деглобалізації з послабленням ефективності міжнародних механізмів економічного регулювання [16]. У межах цього підходу увага акцентується на кризі багатосторонніх інститутів глобального управління, посиленні протекціоністської політики, зростанні ролі регіональних економічних блоків та фрагментації міжнародного нормативно-правового середовища. Ослаблення координаційної ролі міжнародних організацій та поширення односторонніх торговельних обмежень сприяють формуванню нової конфігурації світового господарства, у якій дедалі більшу роль відіграють регіональні інтеграційні об'єднання та двосторонні партнерства.

Водночас значна частина сучасних дослідників підкреслює, що нинішні трансформації не означають повної відмови від глобалізації. Навпаки, вони свідчать про її якісну перебудову та адаптацію до нових умов розвитку світової економіки (табл. 3.8).

Характерними є зміни у транспортно-логістичній структурі світової торгівлі. За оцінками DHL Global Connectedness Report, понад 70% світових товарних потоків переміщується всередині макрорегіонів, а не між ними [11]. Це свідчить про те, що глобальна економіка дедалі більше спирається на регіональні виробничо-логістичні екосистеми.

Крім того, дослідження McKinsey показують, що компанії, які диверсифікували постачальників щонайменше між двома-трьома регіонами,

скоротили ризик повного зупинення виробництва майже на 40% порівняно з підприємствами, залежними від одного джерела постачання [93].

Таблиця 3.8

Теоретичні підходи до пояснення деглобалізації та їх вплив а трансформацію міжнародних ланцюгів постачання

Теоретичний підхід	Основна ідея	Ключові драйвери деглобалізації	Наслідки для міжнародних ланцюгів постачання	Управлінські рішення компаній
<b>Геополітичний підхід</b>	Деглобалізація є наслідком посилення геополітичної конкуренції та прагнення держав до економічної безпеки	Торговельні війни, санкції, технологічні обмеження, геополітичні конфлікти, політика стратегічної автономії	Скорочення міжблокових торговельних потоків, переорієнтація постачань між політично близькими країнами, формування регіональних виробничих кластерів	Friend-shoring, near-shoring, диверсифікація постачальників, локалізація критичних виробництв
<b>Підхід стійкості (Resilience approach)</b>	Глобальні ланцюги постачання мають бути здатними швидко адаптуватися до кризових подій та шоків	Пандемії, природні катастрофи, логістичні кризи, перебої у транспортних коридорах, дефіцит компонентів	Відмова від надмірної залежності від одного постачальника, скорочення довжини ланцюгів, збільшення резервів	Multi-sourcing, резервні постачальники, страхові запаси, цифровий моніторинг ризиків
<b>Інституційний підхід</b>	Деглобалізація пов'язана з ослабленням міжнародних інститутів та посиленням економічного націоналізму	Криза багатосторонньої торговельної системи, протекціонізм, регуляторна фрагментація, субсидування національних виробників	Ускладнення міжнародних операцій, зростання адміністративних витрат, регіоналізація торгівлі	Адаптація до локальних регуляторних вимог, розвиток регіональних логістичних мереж
<b>Технологічний підхід</b>	Цифровізація та автоматизація зменшують значення дешевої робочої сили як чинника розміщення виробництва	Штучний інтелект, роботизація, Індустрія 4.0, цифрові платформи, великі дані	Переміщення виробництва ближче до ринків збуту, підвищення прозорості ланцюгів постачання	Smart logistics, цифрові двійники, блокчейн, автоматизовані склади
<b>Підхід економічної безпеки</b>	Пріоритетом стає забезпечення безперервності функціонування критичних секторів економіки	Енергетичні кризи, військові конфлікти, кіберзагрози, залежність від стратегічних ресурсів	Формування стратегічних запасів, диверсифікація джерел постачання, розвиток критичної інфраструктури	Risk management, енергетична диверсифікація, побудова стійких логістичних екосистем

Джерело: сформовано автором на основі праць [11; 76; 25; 4; 24; 113]

Такі тенденції підтверджують перехід від концепції максимальної ефективності до концепції стійкості та адаптивності міжнародних ланцюгів постачання (рис. 3.4).

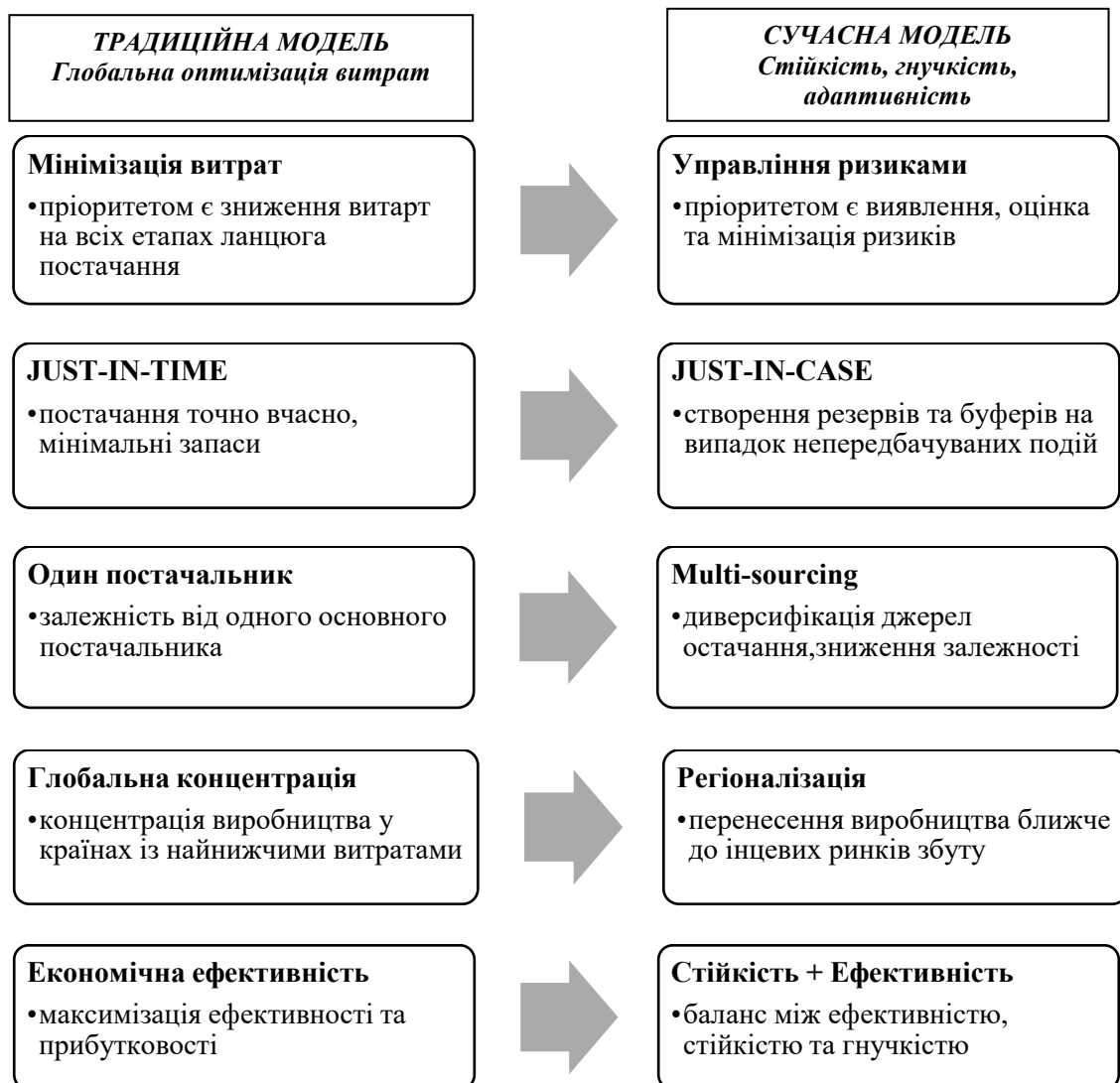


Рис. 3.4. Трансформація парадигми управління міжнародними ланцюгами постачання в умовах глобальної нестабільності

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, деглобалізацію доцільно розглядати не як повне згорання міжнародних економічних зв'язків, а як процес трансформації архітектури глобальних ланцюгів створення вартості під впливом геополітичних, економічних, технологічних та інституційних чинників. У результаті відбувається поступовий перехід від моделі максимізації ефективності до моделі забезпечення стійкості, безпеки та гнучкості міжнародних ланцюгів постачання, що формує нові виклики та можливості для розвитку міжнародної логістики в умовах глобальної нестабільності.

## 2. Регіоналізація як об'єктивний тренд сучасного етапу розвитку світової економіки

Сучасні дослідження підтверджують, що регіоналізація стає домінуючим вектором трансформації глобальних ланцюгів постачання. Зокрема, у «Global Supply Chain Development Blue Book 2025», підготовленому Китайською федерацією логістики та закупівель (CFLP) [31], серед основних характеристик розвитку світових ланцюгів постачання виокремлено регіоналізацію, зростання складності логістичних мереж, цифровізацію та екологізацію. Автори підкреслюють, що сучасні ланцюги постачання еволюціонують від моделі глобального розосередження виробництва до більш координованих регіональних систем взаємодії, що забезпечують вищий рівень керованості та стійкості до зовнішніх шоків.

Подібні висновки містяться і в дослідженні Logistics Trend Map 2025 компанії Maersk [99], де диверсифікація ланцюгів постачання та регіоналізація визначаються як одна з основних відповідей бізнесу на зростання глобальної невизначеності. Перехід до співпраці з регіональними постачальниками та використання альтернативних транспортних маршрутів дозволяє підприємствам зменшувати операційні ризики, підвищувати гнучкість логістичних процесів та скорочувати потенційні втрати внаслідок кризових явищ.

Наукові дослідження також демонструють зростаючий консенсус щодо доцільності регіональної диверсифікації постачань. Досвід пандемії COVID-19 виявив високу вразливість надмірно концентрованих виробничих систем та залежності від окремих географічних центрів виробництва. Зупинка промислових підприємств у країнах Східної Азії призвела до масштабних перебоїв у забезпеченні товарами ринків Європи та Північної Америки, що актуалізувало необхідність формування більш збалансованої структури постачань. У результаті дедалі більше компаній переходять до моделей multi-sourcing, nearshoring та friend-shoring, спрямованих на диверсифікацію джерел постачання та зниження залежності від окремих регіонів.

Статистичні дані також свідчать про поглиблення процесів регіоналізації. За прогнозами eMarketer, обсяг трансграничної електронної торгівлі за межами Китаю у 2025 році перевищить 3,15 трлн дол. США, що супроводжується активним розвитком регіональних розподільчих центрів, фулфілмент-хабів та інфраструктури логістики останньої милі [83]. Це сприяє формуванню нових регіональних логістичних кластерів, здатних забезпечувати швидке обслуговування локальних ринків та оперативне реагування на зміни споживчого попиту.

Емпіричним підтвердженням поглиблення процесів регіоналізації є стратегічні рішення провідних транснаціональних корпорацій щодо реструктуризації своїх глобальних ланцюгів постачання. Зокрема, компанія Apple у відповідь на ризики надмірної концентрації виробництва в одному регіоні реалізує політику географічної диверсифікації виробничих

потужностей. Частина виробництва смартфонів iPhone була перенесена до Індії та В'єтнаму, які поступово стають новими центрами електронної промисловості в Азійсько-Тихоокеанському регіоні. За оцінками міжнародних аналітичних агентств, частка виробництва окремих моделей iPhone в Індії вже перевищила 20% загального обсягу випуску [159]. Аналогічні процеси спостерігаються у діяльності Samsung Electronics, Intel, Dell Technologies та інших глобальних виробників, які активно формують регіональні виробничі та логістичні екосистеми для зниження операційних ризиків та підвищення гнучкості управління поставками.

Таблиця 3.9

Ключові драйвери та прояви регіоналізації міжнародних ланцюгів постачання

Драйвер трансформації	Механізм впливу	Прояв регіоналізації	Очікуваний результат
Геополітична нестабільність	Санкції, торговельні обмеження, військові конфлікти	Friend-shoring	Зниження політичних ризиків
Пандемії та глобальні кризи	Порушення міжнародних перевезень	Near-shoring	Скорочення часу постачання
Енергетичні ризики	Коливання цін на енергоносії та перебої постачання	Локалізація виробництва	Підвищення енергетичної безпеки
Розвиток електронної комерції	Зростання вимог до швидкості доставки	Регіональні фулфілмент-центри	Підвищення рівня сервісу
Цифровізація логістики	Використання AI, IoT, Big Data	Інтегровані регіональні мережі	Зростання прозорості та керованості
Екологічні вимоги	Скорочення вуглецевого сліду	Коротші логістичні маршрути	Підвищення екологічної ефективності

Джерело: сформовано автором на основі [32; 99; 114; 167]

Важливі зміни відбуваються і в автомобільній промисловості. Після пандемії COVID-19 та енергетичної кризи в Європі компанії Volkswagen, BMW, Mercedes-Benz і Stellantis активізували політику локалізації виробництва компонентів та акумуляторних систем для електромобілів у межах європейського регіону. Формування мережі так званих gigafactory у Німеччині, Польщі, Угорщині та Швеції спрямоване не лише на скорочення залежності від азійських постачальників, а й на забезпечення стратегічної автономії Європейського Союзу у високотехнологічних галузях. У результаті логістичні маршрути скорочуються, зменшуються транспортні витрати та підвищується стійкість виробничих систем до зовнішніх шоків.

Подібна стратегія реалізується і в напівпровідниковій галузі. Компанія Taiwan Semiconductor Manufacturing Company інвестує десятки мільярдів доларів у будівництво нових виробничих потужностей у США, Японії та Німеччині. Відкриття заводів у штаті Аризона, префектурі Кумамото та

федеральній землі Саксонія є частиною глобальної стратегії зменшення концентрації виробництва на Тайвані та забезпечення більшої стійкості світового ринку мікрочипів. Аналогічну політику здійснює Intel Corporation, яка реалізує масштабні інвестиційні проекти у США, Ірландії, Німеччині та Польщі в межах програм технологічної незалежності західних економік [56].

На рівні державної політики регіоналізація також набуває системного характеру. Реалізація американської програми *Inflation Reduction Act* та європейської *Net-Zero Industry Act* [58] стимулює повернення виробничих потужностей до національних та регіональних юрисдикцій, що сприяє розвитку локальних ланцюгів створення вартості. Водночас країни Південно-Східної Азії активно використовують стратегію «China+1», залучаючи міжнародних інвесторів через розвиток індустріальних парків, модернізацію транспортної інфраструктури та спрощення регуляторних процедур [158]. У результаті формується нова конфігурація міжнародних ланцюгів постачання, у якій ключовими факторами конкурентоспроможності стають не лише мінімізація витрат, але й стійкість, адаптивність, цифрова інтеграція та здатність швидко реагувати на зміни глобального середовища (рис. 3.5).

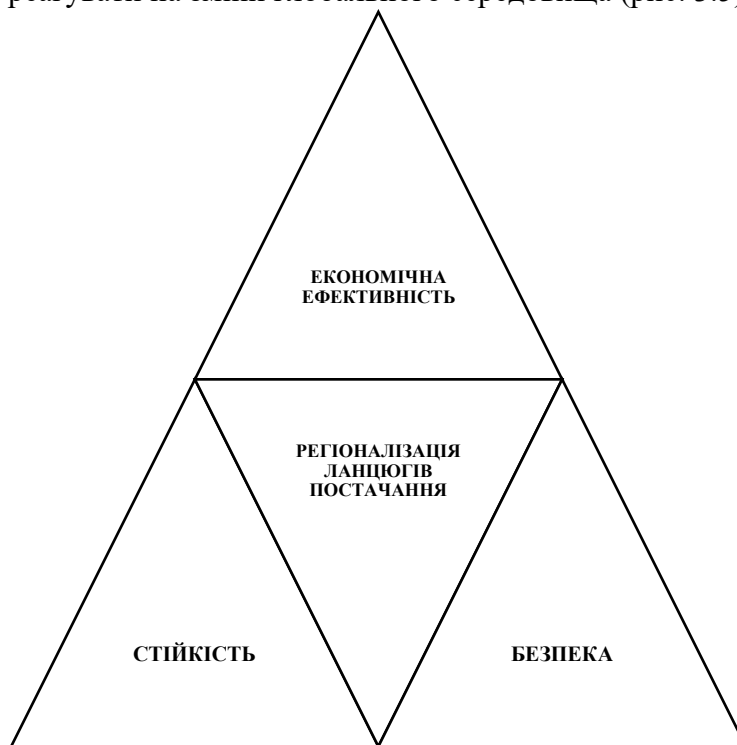


Рис. 3.5. Регіоналізація як механізм забезпечення балансу між економічною ефективністю, стійкістю та безпекою міжнародних ланцюгів постачання

Джерело: сформовано автором

Представлена на рис. 3.5 концептуальна модель демонструє, що регіоналізація міжнародних ланцюгів постачання формується під впливом необхідності досягнення оптимального балансу між трьома

взаємопов'язаними складовими сучасного логістичного менеджменту – економічною ефективністю, стійкістю та безпекою. Упродовж тривалого періоду глобальні ланцюги створення вартості розвивалися переважно відповідно до принципу мінімізації сукупних витрат, що забезпечувало високу продуктивність міжнародного виробництва та прискорення глобальної економічної інтеграції. Водночас надмірна концентрація виробничих потужностей і критична залежність від обмеженого кола постачальників сприяли накопиченню системних ризиків, які стали особливо помітними в умовах пандемії COVID-19, геополітичної фрагментації світової економіки та енергетичних криз.

У цих умовах економічна ефективність перестає бути єдиним критерієм прийняття управлінських рішень у сфері міжнародної логістики. Поряд із завданнями оптимізації витрат дедалі більшого значення набувають питання забезпечення безперервності поставок, адаптивності логістичних мереж до зовнішніх шоків та зниження стратегічних залежностей від окремих держав, регіонів або постачальників. Це зумовлює інтеграцію категорій стійкості та безпеки до системи стратегічного управління міжнародними ланцюгами постачання.

Стійкість у запропонованій моделі розглядається як здатність логістичної системи підтримувати функціональну цілісність та відновлювати операційну діяльність в умовах кризових впливів. Безпека, своєю чергою, характеризує рівень захищеності ланцюгів постачання від геополітичних, економічних, енергетичних та технологічних ризиків. Саме взаємодія цих двох складових визначає необхідність переходу від традиційної моделі глобальної оптимізації до більш диверсифікованої просторової організації виробництва та логістики.

У цьому контексті регіоналізація виступає не лише інструментом територіального перерозподілу виробничих потужностей, а й комплексним механізмом підвищення стійкості міжнародних економічних зв'язків. Використання стратегій *near-shoring*, *friend-shoring*, *reshoring* та *multi-sourcing* сприяє скороченню довжини логістичних маршрутів, підвищенню прозорості матеріальних потоків, диверсифікації джерел постачання та зменшенню впливу зовнішніх шоків на функціонування глобальних виробничих систем. Відтак регіоналізація стає інституційною та організаційною основою нової архітектури міжнародних ланцюгів постачання, в якій конкурентоспроможність дедалі більше визначається не лише рівнем витрат, а й здатністю забезпечувати стабільність, адаптивність та безпеку економічної діяльності в умовах глобальної нестабільності.

### **3. Геоекономічні шоки та їхній вплив на переформатування логістичних мереж**

Посилення регіоналізації міжнародних ланцюгів постачання не є випадковим явищем, а виступає закономірною реакцією бізнесу та держав на зростання кількості геоекономічних ризиків і кризових подій. Саме масштабні зовнішні шоки останніх років продемонстрували високу вразливість

традиційних глобалізованих логістичних систем, побудованих на принципах максимальної ефективності та мінімізації витрат. У результаті питання забезпечення безперервності поставок, диверсифікації джерел постачання та підвищення стійкості логістичної інфраструктури набули стратегічного значення.

Особливо відчутний вплив на трансформацію міжнародних логістичних мереж мали геоекономічні шоки, які упродовж 2020–2026 рр. суттєво змінили конфігурацію глобальних товарних потоків та підходи до управління ланцюгами постачання (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Ключові геоекономічні шоки та їхній вплив на логістику

Шок	Логістичні наслідки	Тривалість впливу
Пандемія COVID-19	Закриття кордонів, дефіцит контейнерів, колапс портової інфраструктури	2020–2022
Блокада Суецького каналу	Переорієнтація на залізничні маршрути, зростання фрахтових ставок	2021
Війна в Україні	Руйнування чорноморських маршрутів, енергетична криза, санкційні обмеження	2022–триває
Торговельна війна США–Китай	Релокація виробництв до В'єтнаму, Мексики, Індії; зростання тарифів	2018–триває
Кліматичні катастрофи (посухи, повені)	Порушення роботи Панамського каналу, річкових перевезень у Європі	2023–2026
Реформа de minimis у США	Скасування безмитного порогу \$800; перехід до локальних фулфілмент-центрів	2025–2026
Блокування Ормузької протоки	Через геополітичний конфлікт США – Іран ключовий морський шлях для світового постачання нафти обмежив глобальні поставки нафти та започатковано підвищення цін на енергоносії.	лютий 2026 – триває

Джерело: складено автором

Реакцією бізнесу на сукупність геоекономічних шоків стала глибока трансформація підходів до управління міжнародними ланцюгами постачання. Якщо в попередні десятиліття домінувала модель глобальної оптимізації витрат, то сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність пошуку балансу між економічною ефективністю, стійкістю та безпекою постачань. Як зазначає Джон Маннерс-Белл, засновник Foundation for Future Supply Chains, глобальні ланцюги постачання не припиняють свого існування, однак перестають бути єдиною універсальною моделлю організації міжнародного виробництва та логістики. Натомість формується багатоваріантна архітектура ланцюгів постачання, у межах якої підприємства адаптують конфігурацію своїх логістичних мереж відповідно до рівня ризиків, геополітичних обмежень та стратегічних цілей розвитку. Серед найбільш поширених напрямів такої адаптації виокремлюються мультисорсинг (multi-sourcing), ніршоринг (near-

shoring), аллішоринг (ally-shoring), гріншоринг (green-shoring) та реіндустріалізація виробництва (reshoring), які спрямовані на підвищення стійкості, гнучкості та безперервності функціонування міжнародних ланцюгів постачання (рис. 3.6).

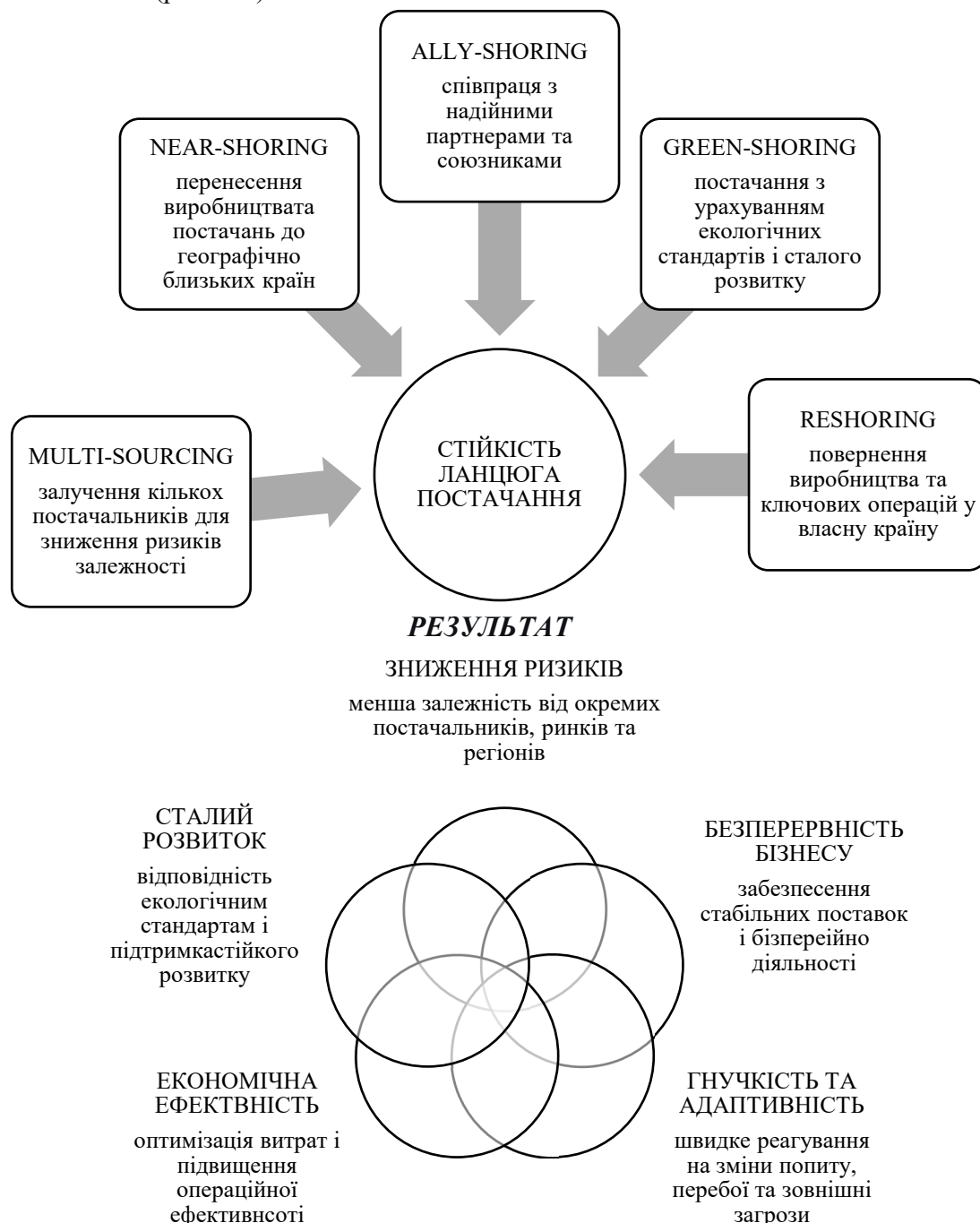


Рис. 3.6. Трансформація стратегій міжнародних ланцюгів постачання в умовах геополітичних та економічних викликів

Джерело: сформовано автором

Адаптація міжнародних ланцюгів постачання до сучасних геоекономічних викликів реалізується через кілька ключових стратегій.

**1. Мультисорсинг (Multi-sourcing)** передбачає диверсифікацію постачальників та використання кількох джерел постачання для одного виду продукції або ресурсів. Основною метою є зниження залежності від одного контрагента та мінімізація ризиків перебоїв у поставках. Застосування мультисорсингу особливо актуалізувалося після пандемії COVID-19 та кризи на ринку напівпровідників. Прикладом є діяльність компанії Toyota Motor Corporation, яка після землетрусу та цунамі в Японії у 2011 році суттєво переглянула систему управління постачаннями, запровадивши диверсифікацію джерел критично важливих компонентів та створивши резервні канали постачання. Це дозволило компанії значно підвищити стійкість виробничої системи до зовнішніх шоків і знизити ризики зупинки виробництва.

**2. Ніршоринг (Near-shoring)** полягає у перенесенні виробництва або логістичних операцій до країн, географічно наближених до основних ринків збуту. Такий підхід дозволяє скоротити транспортні витрати, зменшити час доставки та підвищити стійкість ланцюгів постачання до зовнішніх шоків. Прикладом є переміщення виробничих потужностей американських компаній до Мексики в межах інтеграційного простору USMCA. Зокрема, Tesla, General Motors, Whirlpool та низка виробників електроніки активно розширюють виробництво на території Мексики, що забезпечує швидший доступ до ринку США та скорочення логістичних витрат порівняно з виробництвом у країнах Азії.

**3. Аллішоринг (Ally-shoring)** орієнтований на розвиток виробничих і логістичних зв'язків між країнами-партнерами, які мають спільні політичні та економічні інтереси. У цьому випадку пріоритетним критерієм вибору постачальників стає не лише економічна ефективність, а й рівень довіри, політична стабільність та безпека співпраці. Одним із прикладів реалізації ally-shoring є співпраця США, Японії, Південної Кореї та Тайваню у сфері виробництва напівпровідників. Підтримка компаній TSMC, Samsung Electronics та Intel у межах програм державного стимулювання спрямована на формування надійних виробничих ланцюгів між країнами-союзниками та зменшення залежності від потенційно ризикових юрисдикцій.

**4. Гріншоринг (Green-shoring)** передбачає формування екологічно орієнтованих ланцюгів постачання шляхом розміщення виробництва у регіонах із нижчим рівнем вуглецевих викидів та використанням відновлюваних джерел енергії. Поширення цієї стратегії значною мірою пов'язане з реалізацією концепції сталого розвитку та посиленням екологічних вимог до бізнесу. Зокрема, компанії Northvolt, Volkswagen та BMW інвестують у створення виробництва акумуляторів для електромобілів у Швеції, Німеччині та Польщі, де значна частка електроенергії виробляється з відновлюваних джерел. Такий підхід дозволяє скорочувати вуглецевий слід

продукції та відповідати вимогам Європейського зеленого курсу (European Green Deal).

**5. Решоринг (Reshoring)** або реіндустріалізація полягає у поверненні виробничих потужностей до країни базування компанії. Основними причинами такого рішення є необхідність підвищення економічної та енергетичної безпеки, зменшення геополітичних ризиків і посилення контролю над стратегічно важливими виробничими процесами. Вагомим прикладом є реалізація Закону про мікрочипи та науку (CHIPS and Science Act) у США, який стимулює повернення виробництва напівпровідників на територію країни. У межах цієї програми компанії Intel, TSMC та Micron Technology інвестують десятки мільярдів доларів у будівництво нових заводів у штатах Аризона, Огайо та Нью-Йорк, що має на меті зміцнення технологічного суверенітету та зменшення залежності від імпортованих поставок критично важливих компонентів.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку міжнародної логістики свідчать про перехід від моделі мінімізації витрат до моделі забезпечення стійкості ланцюгів постачання. Використання стратегій nearshoring, ally-shoring, green-shoring, reshoring та multi-sourcing дозволяє підприємствам знизити залежність від окремих постачальників і регіонів, підвищити адаптивність до зовнішніх викликів та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Комплексне поєднання зазначених підходів сприяє зміцненню економічної ефективності, підтримці принципів сталого розвитку та формуванню конкурентоспроможних логістичних систем в умовах глобальної невизначеності.

#### **4. Порівняльний аналіз регіональних моделей трансформації міжнародних ланцюгів постачання**

Процеси регіоналізації міжнародних ланцюгів постачання набувають різних форм залежно від економічних, політичних, інституційних та технологічних особливостей окремих регіонів світу. Незважаючи на спільну мету підвищення стійкості та адаптивності виробничо-логістичних систем, механізми реалізації регіоналізаційних стратегій суттєво відрізняються за пріоритетами державної політики, рівнем інтеграції учасників ринку та характером економічних стимулів. У сучасних умовах формуються декілька провідних моделей трансформації міжнародних ланцюгів постачання, серед яких особливу увагу привертають північноамериканська, європейська та азійсько-тихоокеанська моделі. Кожна з них відображає специфіку реагування на глобальні виклики та демонструє власний набір інструментів забезпечення економічної безпеки, конкурентоспроможності та безперервності поставок.

**Північна Америка.** Угода USMCA (United States–Mexico–Canada Agreement) стала одним із наймасштабніших інструментів регіоналізації виробничо-логістичних мереж у Північній Америці. На відміну від попередньої угоди NAFTA, новий формат інтеграції орієнтований не лише на лібералізацію торгівлі, а й на стимулювання локалізації виробництва всередині

регіону. Особливо важливими стали нові правила походження товарів для автомобільної промисловості, які передбачають збільшення частки регіонального вмісту до 75% порівняно з 62,5% у рамках NAFTA [162]. Додатково було встановлено вимоги щодо мінімальної частки виробництва на підприємствах із рівнем оплати праці не менше 16 дол. США за годину, що сприяє перенесенню окремих виробничих процесів із третіх країн до США, Канади та Мексики [161].

Як показало дослідження професора Джонатана Хсу, підприємства адаптуються до нових вимог переважно через поступове переміщення виробництва допоміжних та комплементарних компонентів, уникаючи масштабної релокації складних технологічних виробництв [78]. Такий підхід дозволяє зменшити витрати на перебудову виробничих ланцюгів та водночас виконувати регуляторні вимоги щодо локалізації.

Практичні результати регіоналізації вже мають помітний економічний ефект. За даними Бюро перепису населення США (U.S. Census Bureau), у 2025 році товарообіг між США та Мексикою перевищив 840 млрд дол. США, що дозволило Мексиці вперше випередити Китай та стати найбільшим торговельним партнером Сполучених Штатів. Частка Мексики у зовнішній торгівлі США перевищила 15%, тоді як частка Китаю продовжила скорочуватися внаслідок тарифних обмежень та геополітичної напруженості [91].

Одночасно спостерігається активне зростання прямих іноземних інвестицій у мексиканський виробничий сектор. За оцінками McKinsey та Inter-American Development Bank, потенційний економічний ефект від процесів near-shoring для Мексики може перевищити 50–70 млрд дол. США щорічно, а найбільшими бенефіціарами виступають автомобільна промисловість, електроніка, виробництво медичного обладнання та напівпровідникові компоненти [93]. Лише у прикордонних штатах Нуево-Леон, Коауїла та Чіуауа протягом останніх років було оголошено про десятки нових інвестиційних проєктів міжнародних компаній.

Логістичним наслідком цих процесів стало формування нових транскордонних виробничих кластерів та мультимодальних транспортних коридорів між США, Канадою та Мексикою. Особливо швидко розвиваються прикордонні логістичні хаби Ларедо, Ель-Пасо та Монтеррей, через які проходить значна частина автомобільних, електронних та промислових вантажів. У результаті північноамериканська модель регіоналізації дедалі більше трансформується у високорівневу інтегровану виробничо-логістичну екосистему, де пріоритетами виступають не лише економічна ефективність, а й стійкість ланцюгів постачання, скорочення транспортних ризиків та підвищення економічної безпеки регіону.

**Європейський Союз.** ЄС реалізує політику «стратегічної автономії» (Strategic Autonomy), що передбачає зменшення залежності від зовнішніх постачальників у критично важливих секторах економіки, насамперед у сферах фармацевтики, напівпровідників, акумуляторів, рідкоземельних

металів та енергетичних технологій. Формування такої політики стало реакцією на пандемію COVID-19, енергетичну кризу та загострення геополітичної конкуренції між провідними світовими центрами сили. Як зазначають Butollo [25] «там, де регіоналізація відбувається, вона значною мірою зумовлена державною політикою, спрямованою на окремі стратегічно важливі продукти, а не на виробничі мережі в цілому».

Практична реалізація цієї стратегії відображена у низці програм Європейського Союзу, зокрема European Chips Act [53], Critical Raw Materials Act [54] та Net-Zero Industry Act [57], спрямованих на нарощування внутрішніх виробничих потужностей та скорочення стратегічних залежностей. Так, Європейська Комісія поставила за мету збільшити частку ЄС у світовому виробництві напівпровідників з приблизно 10% до 20% до 2030 року [64]. Одночасно реалізуються масштабні інвестиційні проекти зі створення виробництва акумуляторів для електромобілів у Німеччині, Франції, Швеції та Польщі.

Особливе значення для Європи має проблема залежності від імпорту критичних ресурсів. За даними Європейської Комісії, до початку реалізації політики стратегічної автономії понад 90% рідкоземельних елементів надходило до ЄС із Китаю, а частка імпортованого літію перевищувала 75% [64]. Саме тому сучасна промислова політика ЄС спрямована на диверсифікацію постачань, створення власних виробничих потужностей та розвиток регіональних ланцюгів створення вартості.

Водночас важливим елементом європейської регіоналізації виступає розвиток транспортно-логістичної інфраструктури. У межах програми TEN-T (Trans-European Transport Network) здійснюється модернізація транспортних коридорів, портів, залізничних вузлів та мультимодальних логістичних центрів. До 2030 року планується завершення формування основної мережі TEN-T, яка охоплюватиме понад 42 тис. км залізничних шляхів, понад 300 морських та річкових портів і десятки міжнародних логістичних хабів [38].

Особливу роль у сучасній європейській логістичній системі відіграє Україна. Попри воєнні дії український транспортно-логістичний сектор демонструє високий рівень адаптивності та інтеграції до європейських транспортних мереж. Як зазначалося на конференції ASAP Logistics Forum 2026, «логістика у 2026 році входить у фазу глибокої трансформації. Галузь нарешті переходить від латання дірок до системного переосмислення» [12].

Ключовим інструментом інтеграції стали «Шляхи солідарності» (Solidarity Lanes), започатковані Європейською Комісією у 2022 році. За даними Єврокомісії, через альтернативні сухопутні та річкові маршрути було транспортовано понад 60 млн тонн української аграрної продукції, а також значні обсяги металопродукції, мінеральних добрив та гуманітарних вантажів. У результаті частка експорту України до країн ЄС перевищила 59% загального товарообігу, що свідчить про суттєве посилення економічної інтеграції [60].

Додатковим фактором регіоналізації стало приєднання України до механізму «транспортного безвізу» з Європейським Союзом, що значно

спростило міжнародні автомобільні перевезення та сприяло збільшенню обсягів транскордонної торгівлі. Паралельно здійснюється модернізація прикордонної інфраструктури, розширення пропускної спроможності залізничних переходів та розвиток мультимодальних логістичних терміналів на кордоні з Польщею, Словаччиною, Румунією та Угорщиною.

Таким чином, європейська модель регіоналізації ґрунтується на поєднанні промислової політики, розвитку транспортної інфраструктури, диверсифікації стратегічних ресурсів та формуванні стійких логістичних коридорів. На відміну від північноамериканської моделі, орієнтованої переважно на *near-shoring* та реіндустріалізацію, європейський підхід акцентує увагу на забезпеченні стратегічної автономії, технологічного суверенітету та економічної безпеки в умовах зростаючої глобальної нестабільності.

**Південно-Східна Азія.** Регіон Південно-Східної Азії став одним із головних бенефіціарів структурної перебудови глобальних ланцюгів постачання та реалізації стратегії «Китай + 1» (China+1). Сутність даної стратегії полягає не у повному виході міжнародних корпорацій з Китаю, а у диверсифікації виробничих потужностей шляхом розміщення частини виробництва в інших країнах Азії з метою зниження геополітичних, торговельних та операційних ризиків. Зростання напруженості у торговельно-економічних відносинах між США та Китаєм, наслідки пандемії COVID-19, а також прагнення транснаціональних корпорацій підвищити стійкість ланцюгів постачання суттєво прискорили процес релокації виробництва.

Найбільшими реципієнтами нових інвестицій стали В'єтнам, Таїланд, Малайзія, Індонезія та Індія. За даними UNCTAD та Asian Development Bank, лише протягом останніх років В'єтнам стабільно входить до групи лідерів за обсягами прямих іноземних інвестицій у виробничий сектор [159]. Особливо активно розвиваються галузі електроніки, автомобілебудування, текстильної промисловості, виробництва акумуляторів та напівпровідників. Так, такі корпорації, як Samsung, Apple, Intel, Foxconn, LG та Lenovo, суттєво розширили виробничу присутність у країнах регіону, формуючи нові логістичні та виробничі хаби світового значення.

Водночас сучасні тенденції свідчать не про повну деглобалізацію світового господарства, а про зміну географії міжнародного виробництва. Як зазначається у дослідженні *Trends in Supply Chain Restructuring in Europe and the United States*, світова економіка переживає не процес згортання глобалізації, а так звану «велику переалокацію» (Great Reallocation) виробничих та логістичних потужностей [25]. Це означає, що глобальні ланцюги створення вартості продовжують функціонувати, проте відбувається їх перерозподіл між новими регіональними центрами економічного розвитку.

Важливу роль у посиленні регіоналізації відіграє угода RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership), яка об'єднує 15 країн Азійсько-Тихоокеанського регіону та формує найбільшу у світі зону вільної торгівлі. Учасники угоди забезпечують близько 30% світового ВВП, майже 30% населення світу та понад 28% світової торгівлі товарами [14]. На відміну від багатьох інших інтеграційних об'єднань, RCEP спрямована насамперед на спрощення процедур міжнародної торгівлі, уніфікацію правил походження

товарів, цифровізацію митного адміністрування та зниження транзакційних витрат для бізнесу.

Особливого значення для розвитку регіональних логістичних мереж набуває гармонізація правил походження продукції в межах RCEP. Виробники отримують можливість використовувати компоненти з різних країн-учасниць угоди та зберігати преференційний торговельний режим, що стимулює формування транснаціональних виробничих кластерів і регіональних ланцюгів доданої вартості. У результаті посилюється взаємозалежність економік регіону та зростає ефективність логістичних потоків.

Крім того, країни Південно-Східної Азії активно інвестують у розвиток портової інфраструктури, транспортних коридорів та цифрових логістичних платформ. Сінгапур, Шанхай, Шеньчжень, Пусан та Кланг залишаються одними з найбільших контейнерних портів світу, забезпечуючи функціонування глобальних торговельних маршрутів між Азією, Європою та Північною Америкою. Одночасно стрімке зростання електронної комерції стимулює розвиток регіональних фулфілмент-центрів, автоматизованих складів та інтелектуальних систем управління логістикою.

Таким чином, азійсько-тихоокеанська модель регіоналізації базується переважно на економічній доцільності, залученні інвестицій, розвитку виробничих кластерів та поглибленні торговельної інтеграції. На відміну від європейської моделі, орієнтованої на стратегічну автономію, та північноамериканської моделі, заснованої на механізмах near-shoring і friend-shoring, країни Південно-Східної Азії формують регіональні ланцюги постачання переважно через підвищення конкурентоспроможності, інтеграцію виробництва та розширення участі у глобальних потоках створення доданої вартості (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Порівняльний аналіз моделей регіоналізації міжнародних ланцюгів постачання

Параметр	Північна Америка (USMCA)	ЄС («Стратегічна автономія»)	Південно-Східна Азія (RCEP)
Основний драйвер	Тарифні стимули, правила походження	Геополітична безпека, «зелений» перехід	Економічна ефективність, диверсифікація
Глибина регіоналізації	Середня (селективна)	Висока (для критичних товарів)	Низька-середня (переважно збірка)
Роль держави	Активна (LVC mandates)	Активна (промислова політика)	Помірна (сприяння інвестиціям)
Логістичні альянси	Автомобільні кластери, прикордонні хаби	«Шляхи солідарності», евротермінали	Транскордонні е-комерційні хаби

Джерело: сформовано автором

Незважаючи на відмінності у підходах, усі розглянуті моделі демонструють спільну тенденцію до підвищення стійкості ланцюгів постачання шляхом диверсифікації виробництва, скорочення критичних залежностей та розвитку регіональних логістичних екосистем. Це свідчить про поступовий перехід від традиційної моделі глобалізації, орієнтованої переважно на мінімізацію витрат, до моделі збалансованої регіональної інтеграції, у якій пріоритетного значення набувають безпека постачань, адаптивність, технологічна незалежність та здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого дослідження ролі цифрових технологій та інноваційних інструментів управління у забезпеченні ефективності та стійкості міжнародних ланцюгів постачання.

## **5. Цифрова трансформація міжнародних ланцюгів постачання як інструмент забезпечення їх стійкості та адаптивності**

Поглиблення процесів регіоналізації, диверсифікації виробництва та реструктуризації міжнародних ланцюгів постачання супроводжується суттєвим зростанням складності управління логістичними мережами. Сучасні ланцюги постачання охоплюють велику кількість постачальників, виробничих майданчиків, транспортних операторів, складських комплексів і торговельних платформ, розташованих у різних країнах та регіонах світу. За таких умов традиційні підходи до управління логістичними процесами дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для оперативного реагування на зміни ринкового середовища, геополітичні ризики та кризові ситуації.

У відповідь на ці виклики відбувається масштабна цифрова трансформація міжнародної логістики, яка базується на впровадженні технологій Індустрії 4.0, штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей, блокчейну, цифрових двійників та хмарних платформ управління ланцюгами постачання. Цифровізація дозволяє забезпечити безперервний моніторинг матеріальних потоків у режимі реального часу, підвищити прозорість логістичних операцій, покращити прогнозування попиту та ризиків, а також оптимізувати використання ресурсів на всіх етапах створення доданої вартості.

Особливої актуальності цифрові технології набули після пандемії COVID-19 та подальших геополітичних криз, які продемонстрували необхідність швидкого отримання достовірної інформації про стан ланцюгів постачання. За оцінками World Economic Forum та McKinsey Global Institute, компанії, що активно використовують цифрові технології управління поставками, скорочують логістичні витрати на 15–30%, зменшують обсяг запасів на 20–50% та підвищують точність прогнозування попиту більш ніж на 80% [169]. Це дозволяє не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й значно посилити стійкість бізнесу до зовнішніх шоків.

У сучасній практиці міжнародного бізнесу цифрова трансформація охоплює декілька взаємопов'язаних технологічних напрямів, кожен із яких формує нові можливості для розвитку логістичних мереж (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Порівняльна характеристика цифрових технологій управління міжнародними ланцюгами постачання

Технологія	Основне призначення	Приклади використання	Ефект для ланцюгів постачання
Artificial Intelligence (AI)	Прогнозування попиту, маршрутизація, управління ризиками	Amazon, DHL, UPS	Скорочення витрат та підвищення точності прогнозів
Big Data Analytics	Аналіз великих масивів логістичних даних	Maersk, FedEx	Оптимізація запасів та транспортування
Internet of Things (IoT)	Моніторинг вантажів у режимі реального часу	контейнерні перевезення Maersk	Повна прозорість переміщення товарів
Blockchain	Простежуваність операцій та захист даних	IBM Food Trust, Walmart	Підвищення довіри та безпеки
Digital Twin	Моделювання логістичних мереж	Siemens, BMW	Аналіз сценаріїв та прогнозування ризиків
Cloud Logistics Platforms	Інтеграція учасників ланцюга постачання	SAP SCM, Oracle SCM	Координація всіх учасників мережі

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз даних таблиці 3.12 свідчить, що цифровізація міжнародних ланцюгів постачання відбувається через інтеграцію взаємодоповнюючих технологій, кожна з яких виконує окремі функції у забезпеченні прозорості, адаптивності та стійкості логістичних мереж. На відміну від традиційних інформаційних систем, сучасні цифрові рішення забезпечують не лише автоматизацію операційних процесів, а й формування інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень у режимі реального часу.

Особливе місце серед сучасних цифрових технологій посідає штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI), який дедалі більше перетворюється на один із ключових інструментів управління міжнародними ланцюгами постачання. На відміну від традиційних інформаційних систем, що переважно виконують функції накопичення та обробки даних, системи штучного інтелекту здатні самостійно аналізувати великі масиви інформації, виявляти приховані закономірності, прогнозувати майбутні події та генерувати рекомендації щодо прийняття управлінських рішень. Саме ця здатність до прогнозування та адаптивного навчання визначає стратегічне значення AI для сучасної логістики.

Зростання ролі штучного інтелекту обумовлене насамперед різким збільшенням обсягів інформації, яка формується в міжнародних логістичних мережах. Дані надходять із транспортних систем, складських комплексів, систем електронної комерції, виробничих платформ, GPS-моніторингу, датчиків Інтернету речей та фінансових сервісів. За оцінками International Data

Corporation (IDC), глобальний обсяг цифрових даних до 2028 року перевищить 390 зетабайтів, значна частина яких генеруватиметься саме в логістичних та виробничих системах. У таких умовах традиційні методи аналізу вже не здатні забезпечити оперативну обробку інформації, тоді як алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати мільйони подій у режимі реального часу та миттєво реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Одним із найбільш поширених напрямів використання AI є прогнозування попиту (Demand Forecasting) [2]. Точність прогнозування має критичне значення для формування запасів, планування виробництва та організації транспортування. Традиційні статистичні методи часто не враховують багатофакторний характер сучасних ринків, тоді як алгоритми машинного навчання здатні одночасно аналізувати історичні продажі, сезонні коливання, макроекономічні показники, погодні умови, маркетингові кампанії та поведінку споживачів. Використання штучного інтелекту дозволяє підвищити точність прогнозування попиту на 30–50%, скоротити дефіцит продукції до 65% та зменшити обсяг надлишкових запасів на 20–30% [30].

Показовим прикладом є діяльність компанії Amazon, яка використовує власні алгоритми машинного навчання для прогнозування споживчого попиту в глобальному масштабі. Система аналізує мільярди транзакцій та поведінкових моделей користувачів, прогнозуючи майбутні замовлення ще до їх фактичного оформлення. Завдяки технології anticipatory shipping компанія здійснює попереднє переміщення товарів до регіональних центрів виконання замовлень, що дозволяє суттєво скорочувати час доставки та підвищувати ефективність використання складських потужностей.

Іншим важливим напрямом є оптимізація транспортних маршрутів та управління перевезеннями. Сучасні алгоритми AI враховують дорожню ситуацію, погодні умови, завантаженість транспортної інфраструктури, митні процедури та інші фактори, що впливають на тривалість доставки. Компанія DHL використовує платформу Resilience360 та інструменти Predictive Analytics для прогнозування потенційних логістичних ризиків і коригування маршрутів у режимі реального часу. За оцінками компанії, використання штучного інтелекту дозволяє скоротити час реагування на логістичні інциденти майже на 50% та суттєво зменшити операційні витрати [43].

Важливе значення AI має також для управління складською логістикою. Автоматизовані системи управління складами використовують алгоритми машинного навчання для оптимізації розміщення товарів, маршрутизації роботизованих комплексів та управління навантажувально-розвантажувальними операціями. На складах Amazon Robotics понад 750 тисяч автономних роботів здійснюють транспортування товарів між зонами зберігання та комплектації замовлень. Використання таких систем дозволяє скоротити час обробки замовлень майже на 25%, підвищити продуктивність праці та знизити операційні витрати [175].

Окремим напрямом застосування штучного інтелекту є управління ризиками міжнародних ланцюгів постачання. Геополітичні конфлікти,

природні катастрофи, енергетичні кризи та торговельні обмеження створюють високий рівень невизначеності для глобального бізнесу. Алгоритми AI здатні аналізувати новинні потоки, супутникові дані, фінансові показники та макроекономічні індикатори з метою раннього виявлення потенційних загроз. Наприклад, компанія Maersk використовує штучний інтелект для прогнозування ризиків затримки вантажів у портах та оцінки можливих наслідків порушення міжнародних транспортних коридорів. Аналогічні рішення активно впроваджують IBM Supply Chain Intelligence Suite, SAP Integrated Business Planning та Oracle Supply Chain Management Cloud.

Останніми роками швидко розвивається напрям використання генеративного штучного інтелекту (Generative AI) в управлінні ланцюгами постачання. Такі системи здатні автоматично формувати сценарії розвитку подій, генерувати альтернативні логістичні рішення та моделювати наслідки управлінських дій. За даними дослідження Capgemini Research Institute, у 2025 році понад 60% великих міжнародних компаній уже тестували або впроваджували рішення Generative AI у сфері управління поставками, а близько 40% використовували такі системи для підтримки процесів планування та прогнозування [27].

Поряд із технологіями штучного інтелекту ключову роль у цифровій трансформації міжнародної логістики відіграє аналітика великих даних (Big Data Analytics). Сучасні ланцюги постачання генерують величезні обсяги структурованої та неструктурованої інформації, що надходить із транспортних систем, складських комплексів, ERP-платформ, митних сервісів, електронної комерції та виробничих підприємств. Використання технологій Big Data дозволяє не лише накопичувати та обробляти такі дані, але й виявляти приховані закономірності, прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури та підвищувати якість управлінських рішень.

За оцінками McKinsey Global Institute, використання Big Data у сфері логістики забезпечує скорочення логістичних витрат на 15–20%, підвищення точності прогнозування попиту до 90%, зниження рівня запасів на 20–30% та прискорення процесів планування майже на 40% [1]. Особливо важливим є те, що аналітика великих даних дозволяє інтегрувати інформацію про всі етапи руху товару — від постачання сировини до доставки кінцевому споживачу.

Одним із найбільш відомих прикладів використання Big Data є діяльність компанії Walmart, яка щогодини обробляє понад 2,5 петабайта інформації про продажі, логістичні операції та поведінку споживачів [6]. Аналіз цих даних дозволяє автоматично коригувати обсяги замовлень, управляти запасами та оперативно реагувати на зміни попиту в різних регіонах світу. Аналогічні рішення використовують Procter & Gamble, Unilever та Nestlé для оптимізації глобальних виробничо-логістичних мереж.

Особливого значення Big Data набуває в умовах геоекономічної нестабільності, коли швидкість отримання інформації безпосередньо впливає на здатність компаній адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз великих масивів даних дозволяє своєчасно виявляти потенційні порушення

поставок, прогнозувати дефіцит ресурсів та оцінювати наслідки зміни транспортних маршрутів або торговельних обмежень.

Важливою складовою цифрової трансформації міжнародних ланцюгів постачання є Інтернет речей (Internet of Things, IoT), який забезпечує безперервний обмін інформацією між фізичними об'єктами та інформаційними системами. Використання сенсорів, RFID-міток, GPS-трекерів та інших пристроїв дозволяє здійснювати моніторинг логістичних процесів у режимі реального часу та отримувати актуальну інформацію про стан вантажів, транспортних засобів і складської інфраструктури.

За даними Statista, кількість підключених IoT-пристроїв у світі вже перевищує 19 млрд одиниць, а до 2030 року цей показник може перевищити 30 млрд [142]. Значна частина таких пристроїв використовується саме у транспортно-логістичному секторі.

Практичним прикладом є компанія Maersk, яка впровадила систему Remote Container Management для моніторингу понад 380 тис. рефрижераторних контейнерів [97]. Сенсори контролюють температуру, вологість, рівень CO<sub>2</sub> та інші параметри перевезення, що особливо важливо для транспортування продуктів харчування, медикаментів та біотехнологічної продукції. Завдяки впровадженню IoT компанія змогла суттєво скоротити кількість випадків псування вантажів та підвищити якість логістичного сервісу.

У міжнародних ланцюгах постачання IoT також забезпечує можливість відстеження місцезнаходження вантажів у режимі реального часу, прогнозування технічного стану транспортних засобів та оптимізації використання складських ресурсів. Це дозволяє підвищувати прозорість логістичних процесів та оперативно реагувати на потенційні ризики.

Подальший розвиток цифрової логістики пов'язаний із використанням технології Blockchain, яка забезпечує прозорість, незмінність та достовірність інформації про логістичні операції. На відміну від традиційних централізованих баз даних, блокчейн створює розподілений цифровий реєстр, у якому всі транзакції підтверджуються мережею учасників і не можуть бути змінені після внесення до системи.

Особливо актуальним використання Blockchain є для міжнародної торгівлі, де в процесі переміщення товарів взаємодіють десятки різних суб'єктів: виробники, постачальники, перевізники, митні органи, банки та страхові компанії. Використання єдиного цифрового реєстру дозволяє суттєво зменшити ризики шахрайства, скоротити документообіг та підвищити рівень довіри між учасниками ланцюга постачання.

Одним із найвідоміших прикладів є система IBM Food Trust, яка використовується компаніями Walmart, Carrefour та Nestlé для відстеження походження продукції. Якщо раніше перевірка джерела походження харчового продукту займала декілька днів, то після впровадження блокчейн-рішень ця процедура скоротилася до кількох секунд. Аналогічні рішення застосовуються

у фармацевтичній галузі, де критично важливим є контроль походження та умов транспортування лікарських засобів.

Однією з найбільш інноваційних технологій цифрової трансформації виступає Digital Twin (цифровий двійник). Цифровий двійник являє собою віртуальну копію фізичного об'єкта, виробничої системи або логістичної мережі, яка постійно оновлюється на основі даних, отриманих у режимі реального часу.

Головною перевагою цієї технології є можливість моделювання різних сценаріїв розвитку подій без втручання у функціонування реальної системи. Це дозволяє прогнозувати можливі логістичні збої, оцінювати ефективність альтернативних маршрутів та визначати наслідки потенційних кризових ситуацій.

Наприклад, компанія Siemens використовує цифрові двійники для управління виробничими комплексами та прогнозування роботи логістичної інфраструктури. Компанія DHL застосовує Digital Twin для моделювання роботи складських центрів і транспортних мереж, що дозволяє оцінювати наслідки різних сценаріїв зміни попиту або транспортних обмежень ще до їх фактичного виникнення.

За оцінками Gartner, використання цифрових двійників може забезпечити скорочення експлуатаційних витрат на 10–15% та підвищити ефективність управління активами майже на 25% [71].

Завершальним елементом цифрової трансформації виступають хмарні логістичні платформи (Cloud Logistics Platforms), які забезпечують інтеграцію всіх учасників ланцюга постачання в єдиному цифровому середовищі. Вони об'єднують виробників, постачальників, перевізників, складські комплекси та кінцевих споживачів у межах спільної інформаційної системи.

Перевагами хмарних платформ є доступ до інформації в режимі реального часу, зниження витрат на підтримку IT-інфраструктури та можливість швидкого масштабування бізнес-процесів. За оцінками Deloitte, використання хмарних платформ дозволяє скоротити адміністративні витрати на 20–30% та прискорити обмін інформацією між учасниками ланцюга постачання майже вдвічі [42].

Серед найбільш поширених рішень можна виділити SAP Integrated Business Planning, Oracle Supply Chain Management Cloud, Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management та Blue Yonder Platform, які використовуються тисячами міжнародних компаній для управління глобальними виробничо-логістичними мережами.

Узагальнюючи наведені приклади впровадження цифрових технологій у міжнародній логістиці, варто зазначити, що їхній вплив проявляється не лише на рівні окремих операцій чи бізнес-процесів, а й у забезпеченні загальної стійкості міжнародних ланцюгів постачання. Інтеграція штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних, блокчейн-технологій, цифрових двійників та хмарних платформ формує єдине цифрове середовище управління логістичними потоками. Механізм впливу цих технологій на підвищення

адаптивності та безперервності функціонування глобальних ланцюгів постачання представлено на рис. 3.7.

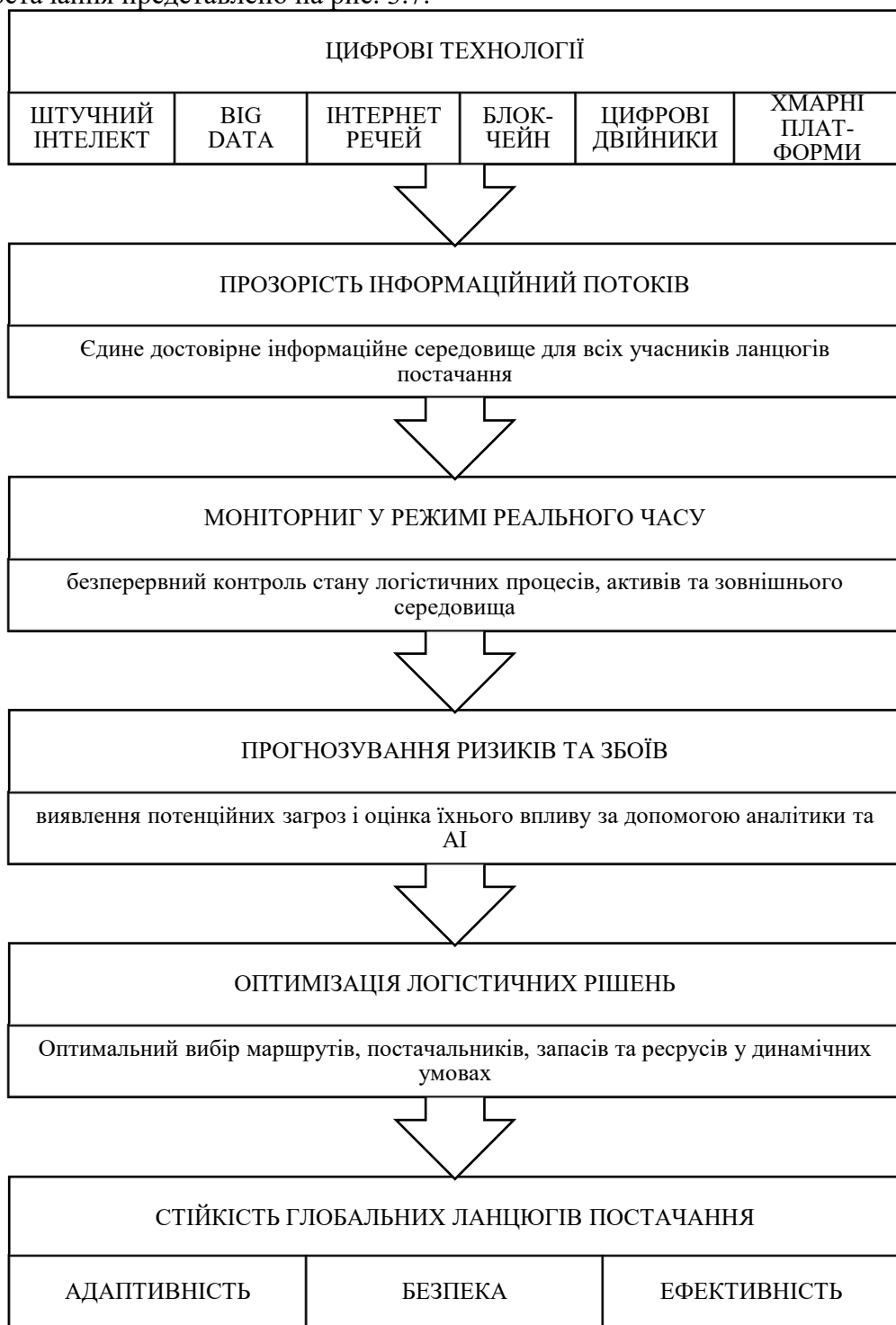


Рис. 3.7. Механізм впливу цифрових технологій на стійкість міжнародних ланцюгів постачання

Як видно з рис. 3.7, цифрові технології створюють багаторівневу систему управління міжнародними ланцюгами постачання. На першому етапі цифрові інструменти забезпечують формування прозорого інформаційного середовища, у якому всі учасники логістичного процесу мають доступ до актуальних даних. Наступним етапом є організація моніторингу в режимі реального часу, що дозволяє оперативнo контролювати переміщення вантажів, стан транспортної інфраструктури та зміни зовнішнього середовища. Завдяки використанню алгоритмів штучного інтелекту та аналітики великих даних стає можливим прогнозування ризиків, виявлення потенційних вузьких місць і своєчасне реагування на загрози. Отримана інформація використовується для оптимізації логістичних рішень, зокрема вибору маршрутів, розподілу ресурсів і коригування графіків постачання. У результаті формується більш стійка система глобальних ланцюгів постачання, яка характеризується високим рівнем адаптивності, гнучкості та ефективності навіть в умовах глобальної нестабільності.

Отже, цифрова трансформація міжнародної логістики є одним із ключових чинників підвищення стійкості глобальних ланцюгів постачання. Використання штучного інтелекту, технологій Інтернету речей, великих даних, блокчейну, цифрових двійників та хмарних платформ забезпечує прозорість інформаційних потоків, оперативний моніторинг логістичних процесів, прогнозування ризиків і підтримку управлінських рішень у режимі реального часу. Це дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати наслідки логістичних збоїв та підвищувати ефективність міжнародних операцій. У сучасних умовах цифрові технології стають не лише інструментом оптимізації логістичних процесів, а й стратегічною основою забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості міжнародних ланцюгів постачання.

**Висновки.** Отримані результати свідчать про те, що міжнародні ланцюги постачання вступили в етап глибокої структурної трансформації, зумовленої поєднанням геополітичних, економічних, технологічних і безпекових викликів. Сучасні процеси не означають відмови від глобалізації як такої, а відображають перехід до нової моделі організації міжнародних виробничо-логістичних зв'язків, у якій поряд з економічною ефективністю визначального значення набувають стійкість, безпека та здатність до швидкої адаптації.

Однією з ключових тенденцій сучасного розвитку стала регіоналізація міжнародних ланцюгів постачання. Поширення стратегій *near-shoring*, *friend-shoring*, *reshoring* та *multi-sourcing* демонструє прагнення бізнесу мінімізувати критичні залежності від окремих регіонів і підвищити надійність постачань. При цьому регіоналізацію доцільно розглядати не як альтернативу глобалізації, а як її нову форму, що поєднує переваги міжнародної кооперації із підвищенням рівня економічної безпеки.

Пандемія COVID-19, війна в Україні, торговельні суперечності між провідними економіками світу, енергетичні кризи та кліматичні зміни суттєво прискорили переосмислення підходів до управління міжнародними

ланцюгами постачання. У цих умовах підприємства дедалі частіше відмовляються від надмірної концентрації виробництва та постачань, надаючи перевагу диверсифікованим і гнучким логістичним мережам, здатним забезпечувати безперервність операцій навіть за умов високої невизначеності.

Порівняння регіональних моделей трансформації показало, що кожен макрорегіон формує власний механізм забезпечення стійкості ланцюгів постачання. Північна Америка робить ставку на поглиблення виробничої інтеграції в межах USMCA та розвиток near-shoring; Європейський Союз концентрується на досягненні стратегічної автономії та зменшенні залежності від критичних ресурсів; країни Азійсько-Тихоокеанського регіону використовують переваги інвестиційної привабливості, виробничої кооперації та регіональної інтеграції в межах RCEP. Незважаючи на відмінності інструментів, спільною метою залишається формування стійких, адаптивних та конкурентоспроможних логістичних екосистем.

Визначальним фактором подальшого розвитку міжнародних ланцюгів постачання виступає цифрова трансформація. Технології штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей, блокчейну, цифрових двійників і хмарних платформ забезпечують прозорість інформаційних потоків, підвищують якість прогнозування, розширюють можливості управління ризиками та створюють умови для оперативного прийняття управлінських рішень. Саме цифровізація перетворюється на основу формування інтелектуальних логістичних мереж нового покоління.

Таким чином, майбутній розвиток міжнародних ланцюгів постачання визначатиметься синергією двох взаємопов'язаних процесів — регіоналізації та цифрової трансформації. Їх поєднання формує нову архітектуру глобальної логістики, орієнтовану на забезпечення економічної ефективності, безпеки, стійкості та конкурентоспроможності. Для України ці тенденції створюють додаткові можливості для інтеграції до європейських виробничо-логістичних мереж, модернізації транспортної інфраструктури та впровадження сучасних цифрових рішень в управлінні міжнародними потоками товарів і послуг.

### **3.3. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ДИСБАЛАНСИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Вашай Ю. В.**, кандидат економічних наук, доцент

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, зростанням взаємозалежності національних економік, прискоренням міжнародного руху капіталів, товарів, послуг та інформації. Одночасно із позитивними ефектами глобалізації посилюються ризики формування та поглиблення макроекономічних дисбалансів, які впливають не лише на стабільність державної економічної системи, але й на економічну безпеку суб'єктів господарювання. У сучасних

умовах макроекономічні дисбаланси дедалі частіше набувають системного характеру та формують довгострокові загрози для функціонування національних економік і міжнародного економічного середовища.

Поглиблення фінансової глобалізації, трансформація світових ланцюгів створення вартості, посилення геополітичної нестабільності, енергетичні та продовольчі кризи, пандемічні наслідки, а також військові конфлікти суттєво змінюють характер впливу макроекономічних дисбалансів на діяльність суб'єктів господарювання. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для України, економіка якої функціонує в умовах війни, значних структурних диспропорцій, валютної нестабільності та високої залежності від зовнішньої фінансової підтримки.

У доповідях Міжнародного валютного фонду наголошується, що сучасна світова економіка характеризується високим рівнем невизначеності, зростанням інфляційного тиску, торговельними конфліктами та уповільненням темпів глобального економічного зростання [172]. За оцінками Світового банку, глобальна економіка поступово переходить до фази структурно низьких темпів економічного розвитку, що супроводжується підвищенням боргового навантаження, нестабільністю фінансових ринків та загостренням ризиків для країн, що розвиваються [73].

В умовах глобалізації макроекономічні дисбаланси мають мультиплікативний характер і здатні швидко трансформуватися із внутрішньодержавної проблеми у глобальний економічний ризик. Інфляційні процеси, бюджетний дефіцит, державний борг, дисбаланси платіжного балансу, валютна нестабільність, енергетична залежність, деформація структури зовнішньої торгівлі та надмірна залежність від зовнішніх ринків є ключовими факторами впливу на економічну безпеку суб'єктів господарювання.

Теоретичні та прикладні аспекти дослідження макроекономічних дисбалансів висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Дж. Стігліца, П. Кругмана, М. Обстфельда, О. Барановського, В. Геєця, А. Гальчинського, Т. Богдан, Я. Жаліла та інших. Разом із тим трансформація глобальної економічної системи, посилення геоекономічних ризиків і структурних змін потребують подальшого дослідження впливу макроекономічних дисбалансів на економічну безпеку та розвиток суб'єктів господарювання.

Макроекономічні дисбаланси є складним багатокomпонентним явищем, що характеризує порушення рівноваги між ключовими макроекономічними параметрами економічної системи. У науковій літературі макроекономічні дисбаланси трактуються як відхилення основних макроекономічних показників від оптимальних або стійких значень, що створює передумови для виникнення кризових явищ та дестабілізації економіки.

У документах Європейської комісії макроекономічні дисбаланси визначаються як тенденції, які можуть негативно впливати на належне функціонування економіки держави, економічного та валютного союзу або

Європейського Союзу загалом [95]. Подібний підхід використовується і в аналітичних матеріалах МВФ, де наголошується на необхідності оцінки внутрішніх та зовнішніх дисбалансів як складової макроекономічної стабільності [172].

Серед основних видів макроекономічних дисбалансів доцільно виокремити:

- інфляційні дисбаланси;
- бюджетні дисбаланси;
- боргові дисбаланси;
- валютні дисбаланси;
- дисбаланси платіжного балансу;
- структурні дисбаланси;
- інвестиційні дисбаланси;
- енергетичні дисбаланси;
- зовнішньоторговельні диспропорції.

Особливістю сучасних макроекономічних дисбалансів є їхня висока взаємопов'язаність. Наприклад, інфляційні процеси можуть спричиняти девальвацію національної валюти, що своєю чергою підвищує боргове навантаження та погіршує стан зовнішньої торгівлі. Аналогічно бюджетний дефіцит може стимулювати зростання державного боргу, підвищення процентних ставок та зниження інвестиційної активності.

У працях П. Кругмана наголошується, що сучасні фінансові та валютні кризи значною мірою пов'язані саме із накопиченням макроекономічних дисбалансів та надмірною фінансовою лібералізацією [90]. Дж. Стігліц підкреслює, що глобальна економічна система залишається структурно нестійкою через нерівномірність розподілу ресурсів, асиметричність міжнародної торгівлі та нерівність економічного розвитку [144].

Суттєвого значення у сучасних умовах набувають глобальні дисбаланси, які формуються внаслідок нерівномірного розвитку світової економіки. Значні торговельні профіцити окремих країн, надмірна концентрація фінансових ресурсів, боргова залежність країн, що розвиваються, та нестабільність міжнародних фінансових ринків формують додаткові ризики для глобальної економічної системи.

Глобалізація сприяє прискоренню передачі макроекономічних шоків між країнами. У сучасних умовах фінансові кризи, інфляційні процеси, валютні коливання або енергетичні проблеми в одній країні можуть швидко трансформуватися у масштабні міжнародні економічні потрясіння. Високий рівень інтеграції світової економіки підсилює ефект взаємозалежності та ускладнює забезпечення макроекономічної стабільності.

Водночас макроекономічні дисбаланси мають безпосередній вплив на функціонування суб'єктів господарювання. Зростання інфляції, девальвація національної валюти, підвищення процентних ставок, нестабільність фінансових ринків та скорочення споживчого попиту погіршують фінансові

результати підприємств, ускладнюють доступ до кредитних ресурсів та підвищують рівень економічних ризиків.

Окремої уваги потребує аналіз макроекономічних дисбалансів крізь призму співвідношення заощаджень та інвестицій. У відкритій економіці дефіцит поточного рахунку платіжного балансу часто відображає перевищення внутрішніх інвестицій над національними заощадженнями. Така ситуація сама по собі не завжди є негативною, оскільки залучення зовнішнього капіталу може сприяти модернізації економіки, розвитку інфраструктури та підвищенню продуктивності. Однак за умов слабких інститутів, низької ефективності інвестицій та значної імпортозалежності дефіцит поточного рахунку може перетворюватися на джерело фінансової вразливості.

У науковій літературі глобальні дисбаланси часто розглядаються через взаємозв'язок між дефіцитами поточного рахунку одних країн і профіцитами інших. М. Обстфельд і К. Рогофф підкреслюють, що значні дисбаланси поточного рахунку можуть супроводжуватися різкими змінами валютних курсів і корекцією міжнародних фінансових потоків [109]. Для суб'єктів господарювання це означає, що зовнішньоекономічне середовище може змінюватися не поступово, а стрибкоподібно, що ускладнює довгострокове планування експорту, імпорту та інвестицій.

Важливою теоретичною характеристикою макроекономічних дисбалансів є їхня здатність до накопичення. На початкових етапах окремі диспропорції можуть не мати очевидних кризових проявів. Наприклад, тривале зростання кредитування може сприйматися як ознака економічного пожвавлення, а підвищення цін на активи – як результат розширення інвестиційної активності. Проте за відсутності належного регулювання такі процеси можуть призводити до перегріву економіки, утворення фінансових бульбашок та зростання системних ризиків.

Саме тому сучасний підхід до аналізу макроекономічних дисбалансів передбачає не лише оцінку поточного стану економіки, але й виявлення прихованих ризиків, які можуть реалізуватися у середньо- або довгостроковій перспективі. Банк міжнародних розрахунків у своїх аналітичних матеріалах наголошує, що фінансові умови, процентні ставки, доступність кредитування та поведінка фінансових ринків суттєво впливають на стійкість економічних систем [7]. Це особливо важливо для країн з відкритими фінансовими ринками та значною залежністю від зовнішнього капіталу.

Теоретично макроекономічні дисбаланси можна розглядати як форму порушення пропорційності економічного розвитку. Економіка залишається стійкою тоді, коли між її основними секторами зберігається відносна збалансованість: між виробництвом і споживанням, внутрішнім попитом і зовнішньою торгівлею, державними доходами і видатками, заощадженнями та інвестиціями, реальним і фінансовим секторами. Якщо одна із цих пропорцій суттєво порушується, виникає ризик формування дисбалансу.

У межах міжнародних економічних відносин особливе значення має дисбаланс між країнами-експортерами капіталу та країнами-імпортерами

капіталу. Перші акумулюють значні фінансові ресурси, тоді як другі залежать від зовнішнього фінансування для підтримання економічного зростання. У стабільних умовах така взаємодія може бути взаємовигідною, однак за умов глобальної нестабільності відтік капіталу з країн, що розвиваються, здатний швидко поглибити валютні, боргові та банківські кризи.

Ще одним важливим аспектом є інституційна природа макроекономічних дисбалансів. Дисбаланси не завжди виникають лише через об'єктивні ринкові коливання. Нерідко вони є наслідком неефективної економічної політики, слабкого державного управління, недосконалого регулювання фінансових ринків, корупції, низької якості судової системи та нестабільності правил ведення бізнесу. Тому теоретичний аналіз макроекономічних дисбалансів має враховувати не лише кількісні показники, але й якість інституційного середовища.

У сучасній глобальній економіці важливого значення набуває також поняття резильєнтності, тобто здатності економічної системи протистояти шокам, адаптуватися до них і відновлювати розвиток після кризових подій. Макроекономічна рівновага не означає повної відсутності коливань, адже будь-яка економіка перебуває у постійному русі. Важливо, щоб ці коливання не руйнували базові механізми економічного відтворення, не призводили до втрати фінансової стабільності та не створювали загрозу для економічної безпеки.

З позицій економічної безпеки макроекономічні дисбаланси доцільно аналізувати не лише як статистичні відхилення, але і як потенційні джерела загроз. Наприклад, інфляційний дисбаланс створює загрозу знецінення доходів і капіталу; валютний дисбаланс – загрозу втрати платоспроможності імпортерів та позичальників у валюті; борговий дисбаланс – загрозу фіскальної нестійкості; енергетичний дисбаланс – загрозу порушення виробничих процесів; структурний дисбаланс – загрозу довгострокової втрати конкурентоспроможності.

Особливої уваги потребує взаємозв'язок макроекономічних дисбалансів і нерівності. Висока соціально-економічна нерівність може знижувати внутрішній попит, обмежувати можливості розвитку людського капіталу та посилювати політичну нестабільність. У звіті ООН про досягнення Цілей сталого розвитку наголошується, що пандемічні наслідки, конфлікти, геополітична напруженість і кліматичні зміни суттєво ускладнюють поступ до сталого розвитку та поглиблюють системні вразливості [150].

У контексті глобалізації макроекономічні дисбаланси дедалі частіше набувають міжсекторального характеру. Наприклад, енергетична криза може одночасно спричиняти інфляційний тиск, погіршення торговельного балансу, скорочення виробництва, зростання бюджетних витрат на підтримку населення і бізнесу та погіршення інвестиційних очікувань. Такий ланцюговий ефект посилює складність державного регулювання та вимагає координації різних напрямів економічної політики.

Важливим для теоретичного розуміння є також поділ дисбалансів на короткострокові та довгострокові. Короткострокові дисбаланси можуть виникати внаслідок тимчасових шоків, наприклад коливань цін на енергоносії, порушення логістики або зміни попиту. Довгострокові дисбаланси мають структурну природу і пов'язані з моделлю економічного розвитку, технологічним рівнем, демографічними тенденціями та якістю інститутів.

Для країн, що розвиваються, особливо небезпечним є поєднання короткострокових шоків із довгостроковими структурними проблемами. У таких умовах навіть відносно помірний зовнішній шок може спричинити масштабну кризу, якщо економіка вже має високий рівень боргу, дефіцит бюджету, слабкий фінансовий сектор або низьку диверсифікацію експорту.

Сучасні глобальні ризики підтверджують, що макроекономічні дисбаланси дедалі тісніше пов'язані з неекономічними факторами. У звіті Всесвітнього економічного форуму серед провідних ризиків для світової економіки визначено геополітичні конфлікти, екстремальні погодні явища, дезінформацію, соціальну поляризацію та технологічні загрози [149]. Це свідчить про те, що економічна стабільність уже не може розглядатися окремо від політичної, соціальної, екологічної та інформаційної безпеки.

У результаті макроекономічні дисбаланси в умовах глобалізації слід розглядати як багаторівневу систему ризиків. На першому рівні вони проявляються у вигляді відхилень ключових макроекономічних показників. На другому рівні вони впливають на фінансові ринки, інвестиції, зайнятість, зовнішню торгівлю та державні фінанси. На третьому рівні вони трансформуються у загрози для економічної безпеки суб'єктів господарювання, регіонів, держав і глобальної економічної системи.

Отже, теоретичне осмислення макроекономічних дисбалансів потребує комплексного міждисциплінарного підходу. Воно має поєднувати макроекономічний аналіз, теорію міжнародних економічних відносин, фінансову теорію, концепцію економічної безпеки та підходи сталого розвитку. Саме такий підхід дає змогу не лише описати дисбаланси як економічне явище, але й визначити їхній вплив на розвиток суб'єктів господарювання в умовах глобальної невизначеності.

Економічна безпека суб'єктів господарювання є складовою економічної безпеки держави та характеризує здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування, фінансову стійкість, конкурентоспроможність і захист від внутрішніх та зовнішніх загроз. У сучасних умовах саме макроекономічні дисбаланси дедалі частіше виступають ключовим джерелом ризиків для підприємницького сектору.

Одним із найбільш небезпечних проявів макроекономічних дисбалансів є інфляція. Високі темпи інфляції призводять до зниження купівельної спроможності населення, скорочення внутрішнього попиту, зростання виробничих витрат та зниження рентабельності діяльності підприємств. Особливо негативно інфляційні процеси впливають на суб'єкти

господарювання, діяльність яких пов'язана із довгостроковим плануванням та значною імпортною складовою.

За даними МВФ, інфляційні ризики залишаються одним із ключових факторів глобальної економічної нестабільності [171]. Після пандемії COVID-19 та початку повномасштабної війни Росії проти України світова економіка зіткнулася із суттєвим зростанням цін на енергоносії, продовольство та сировинні ресурси. У результаті інфляційний тиск посилюється як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються.

Валютні дисбаланси також мають значний вплив на економічну безпеку суб'єктів господарювання. Девальвація національної валюти підвищує вартість імпортних товарів, обладнання та енергоресурсів, що збільшує витрати підприємств. Одночасно валютна нестабільність ускладнює прогнозування фінансових результатів та створює додаткові ризики для компаній, які мають валютні кредити або здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Боргові дисбаланси є ще одним чинником дестабілізації економічної системи. Зростання державного боргу обмежує можливості держави щодо стимулювання економічного розвитку, збільшує податковий тиск та підвищує ризики фінансової нестабільності. У країнах із високим рівнем боргового навантаження суб'єкти господарювання часто стикаються із зростанням вартості кредитних ресурсів та обмеженням доступу до фінансування.

Суттєвий вплив на економічну безпеку бізнесу мають також енергетичні дисбаланси. Підвищення цін на енергоносії, нестабільність постачання енергоресурсів та залежність від імпортних енергетичних ресурсів створюють значні ризики для підприємств, особливо у промисловому секторі. У сучасних умовах енергетична безпека дедалі більше визначає конкурентоспроможність національної економіки.

У доповідях OECD наголошується, що сучасні глобальні економічні процеси супроводжуються підвищенням рівня економічної невизначеності, посиленням фрагментації світової економіки та зростанням геополітичних ризиків [111]. Такі тенденції негативно впливають на міжнародну торгівлю, інвестиційну активність та стійкість глобальних ланцюгів постачання.

Важливим наслідком макроекономічних дисбалансів є погіршення інвестиційного клімату. Високий рівень інфляції, валютна нестабільність та політичні ризики знижують привабливість країни для іноземних інвесторів. Скорочення інвестиційних потоків, своєю чергою, обмежує можливості модернізації виробництва, технологічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває проблема фрагментації світової економіки. Геополітичні конфлікти, торговельні війни, санкційна політика та посилення протекціонізму призводять до трансформації глобальних ланцюгів створення вартості та зміни структури міжнародної торгівлі. Для суб'єктів господарювання це означає необхідність адаптації до

нових умов функціонування, диверсифікації ринків збуту та пошуку нових логістичних рішень.

У сучасній економічній науці існують різні підходи до класифікації макроекономічних дисбалансів. Частина дослідників акцентує увагу на внутрішніх дисбалансах, що пов'язані із функціонуванням національної економіки, інші – на зовнішніх дисбалансах, які виникають у сфері міжнародної торгівлі та міжнародних фінансів. Водночас більшість сучасних наукових концепцій розглядає макроекономічні дисбаланси як взаємопов'язану систему економічних відхилень.

Внутрішні макроекономічні дисбаланси охоплюють порушення рівноваги між попитом і пропозицією, диспропорції між споживанням та інвестиціями, надмірний рівень інфляції, дефіцит бюджету, безробіття та структурні деформації економіки. Зовнішні дисбаланси проявляються через дефіцит або профіцит платіжного балансу, нестабільність валютного курсу, диспропорції зовнішньої торгівлі та надмірну залежність від зовнішніх фінансових ресурсів.

Важливого значення набуває і проблема фінансових дисбалансів, що проявляються через надмірне кредитування, стрімке зростання боргового навантаження, перегрів фінансових ринків та формування спекулятивних «бульбашок». Глобальна фінансова криза 2008 року продемонструвала, що накопичення фінансових дисбалансів здатне спричинити масштабні кризові явища не лише у фінансовій сфері, але й у реальному секторі економіки.

У працях М. Обстфельда та К. Рогоффа наголошується, що глобальні дисбаланси є наслідком асиметрії міжнародних фінансових потоків, нерівномірного економічного розвитку та структурних особливостей функціонування світової економіки [109]. Дослідники підкреслюють, що надмірна концентрація капіталу в окремих країнах створює передумови для фінансової нестабільності та кризових явищ.

Сучасні макроекономічні дисбаланси мають складну природу та формуються під впливом різноманітних факторів. До ключових причин їх виникнення доцільно віднести:

- нерівномірність економічного розвитку держав;
- диспропорції міжнародної торгівлі;
- нестабільність світових фінансових ринків;
- надмірну залежність від зовнішніх запозичень;
- сировинну орієнтацію економіки;
- політичну нестабільність;
- військові конфлікти;
- енергетичні кризи;
- демографічні дисбаланси;
- кліматичні зміни.

Особливого значення у сучасних умовах набувають структурні дисбаланси. Вони виникають унаслідок невідповідності між структурою

економіки та сучасними потребами глобального ринку. У багатьох країнах, що розвиваються, економічне зростання тривалий час забезпечувалося за рахунок експорту сировинної продукції, що формувало залежність від коливань світових цін.

У сучасних умовах значний вплив на макроекономічні дисбаланси мають і демографічні процеси. Старіння населення у розвинених країнах, трудова міграція та нерівномірність розподілу трудових ресурсів створюють додаткові виклики для ринку праці та систем соціального забезпечення.

Дедалі більшого значення набувають екологічні фактори. Кліматичні зміни, деградація природних ресурсів та екологічні катастрофи можуть спричинити суттєві економічні втрати та формувати нові макроекономічні ризики. У зв'язку з цим міжнародні організації дедалі активніше акцентують увагу на необхідності переходу до моделі сталого розвитку.

У документах Організації Об'єднаних Націй підкреслюється, що досягнення Цілей сталого розвитку безпосередньо пов'язане із забезпеченням макроекономічної стабільності, зменшенням нерівності та підвищенням стійкості економічних систем [150]. Таким чином, проблема макроекономічних дисбалансів виходить далеко за межі суто економічної площини та набуває соціального і глобального характеру.

Для суб'єктів господарювання важливим є розуміння механізмів впливу макроекономічних дисбалансів на економічне середовище. У сучасних умовах ефективно стратегічне управління неможливе без урахування макроекономічних тенденцій, глобальних ризиків та трансформацій міжнародної економіки.

Поглиблення глобалізаційних процесів призводить до того, що макроекономічні дисбаланси стають не лише результатом внутрішньої економічної політики держав, але й наслідком глобальних структурних трансформацій. Зростання взаємозалежності між країнами підвищує значення міжнародної координації економічної політики та розвитку механізмів колективного реагування на кризові явища.

Крім того, сучасні макроекономічні дисбаланси дедалі частіше поєднуються із геополітичними ризиками. Санкційна політика, торговельні обмеження, регіональні конфлікти та боротьба за контроль над ресурсами безпосередньо впливають на міжнародну економічну систему. У таких умовах економічна безпека держав та суб'єктів господарювання стає важливим елементом національної безпеки.

Важливим аспектом дослідження макроекономічних дисбалансів є також проблема циклічності економічного розвитку. Економічні цикли супроводжуються періодичними коливаннями ділової активності, рівня інвестицій, зайнятості та споживання. У фазах економічного піднесення часто відбувається накопичення фінансових і боргових дисбалансів, що у майбутньому може спричинити кризові явища.

Таким чином, макроекономічні дисбаланси є складним багатовимірним явищем, яке формується під впливом економічних, політичних, соціальних та

технологічних факторів. Їхній вплив на економічну безпеку держав і суб'єктів господарювання посилюється в умовах глобалізації, фінансової інтеграції та високої взаємозалежності світової економіки.

Одним із ключових напрямів дослідження сучасної економічної науки є аналіз впливу макроекономічних дисбалансів на економічну безпеку суб'єктів господарювання. У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, де макроекономічна нестабільність безпосередньо впливає на результати їхньої діяльності.

Економічна безпека суб'єкта господарювання охоплює фінансову, виробничу, кадрову, інвестиційну, інформаційну та інноваційну складові. Макроекономічні дисбаланси можуть негативно впливати практично на всі елементи економічної безпеки підприємства.

Найбільш чутливою до макроекономічних коливань є фінансова складова економічної безпеки. Інфляційні процеси, девальвація національної валюти та нестабільність фінансових ринків призводять до зростання витрат підприємств, зниження платоспроможності контрагентів та погіршення доступу до фінансових ресурсів.

Особливо небезпечними для суб'єктів господарювання є різкі коливання валютного курсу. Для підприємств, діяльність яких пов'язана із зовнішньоекономічними операціями, валютна нестабільність створює додаткові ризики втрати прибутковості та фінансової стійкості. Значні валютні коливання можуть також негативно впливати на інвестиційну активність і довгострокове планування.

У сучасних умовах макроекономічні дисбаланси суттєво впливають на інвестиційний клімат. Високий рівень інфляції, бюджетний дефіцит, політична нестабільність та боргові проблеми знижують довіру інвесторів та обмежують можливості залучення інвестиційних ресурсів.

Важливим аспектом впливу макроекономічних дисбалансів є проблема вартості кредитних ресурсів. У періоди економічної нестабільності центральні банки часто підвищують облікові ставки для стримування інфляції, що призводить до подорожчання кредитів для бізнесу. Для багатьох підприємств це означає скорочення інвестиційних програм та обмеження можливостей розвитку.

Суттєвий вплив на економічну безпеку підприємств мають також зовнішньоторговельні дисбаланси. У країнах із високою залежністю від експорту сировинної продукції суб'єкти господарювання є надзвичайно чутливими до коливань світових цін та змін міжнародної кон'юнктури.

У сучасних умовах особливого значення набуває проблема порушення глобальних ланцюгів постачання. Пандемія COVID-19 та геополітичні конфлікти продемонстрували високу вразливість міжнародної логістичної системи. Порушення транспортних маршрутів, дефіцит сировини та зростання логістичних витрат негативно впливають на діяльність підприємств у різних країнах світу.

Для підприємств важливим викликом є також енергетичні дисбаланси. Підвищення цін на енергоносії та нестабільність енергопостачання призводять до зростання собівартості продукції та зниження конкурентоспроможності. У сучасних умовах підприємства дедалі активніше інвестують у підвищення енергоефективності та використання альтернативних джерел енергії.

Суттєвий вплив на економічну безпеку бізнесу мають і соціальні наслідки макроекономічних дисбалансів. Зростання безробіття, скорочення доходів населення та посилення соціальної нерівності негативно впливають на внутрішній попит та ділову активність.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває проблема економічної невизначеності. Підприємства змушені функціонувати в умовах швидких змін економічного середовища, що ускладнює стратегічне планування та підвищує ризики інвестиційної діяльності.

За оцінками Всесвітнього економічного форуму, глобальні ризики дедалі більше мають комплексний характер та охоплюють економічну, політичну, технологічну та екологічну сфери [149]. У таких умовах забезпечення економічної безпеки потребує системного підходу до управління ризиками.

Важливого значення набуває і проблема технологічних дисбалансів. Розвинені країни мають значно ширші можливості для впровадження інновацій та цифрових технологій, тоді як країни, що розвиваються, часто стикаються із технологічним відставанням. Це посилює глобальну економічну нерівність та впливає на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

У сучасній економіці конкурентні переваги дедалі більше визначаються рівнем інноваційності, цифровізації та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємства, які не здатні швидко реагувати на макроекономічні виклики, втрачають конкурентні позиції та фінансову стійкість.

Для українських суб'єктів господарювання проблема макроекономічних дисбалансів є особливо актуальною в умовах війни, валютної нестабільності та структурної трансформації економіки. Водночас кризові умови стимулюють розвиток нових форм підприємництва, цифрових сервісів та адаптивних бізнес-моделей.

Важливим напрямом забезпечення економічної безпеки є формування ефективної системи антикризового управління. Підприємства повинні мати механізми швидкого реагування на зміни економічного середовища, диверсифікувати ризики та розвивати стратегічне планування.

Таким чином, макроекономічні дисбаланси мають комплексний вплив на функціонування суб'єктів господарювання та визначають рівень їхньої економічної безпеки. У сучасних умовах ефективне функціонування бізнесу потребує врахування глобальних економічних тенденцій, розвитку систем ризик-менеджменту та адаптації до умов високої невизначеності.

Глобалізація є одним із ключових чинників трансформації сучасної світової економіки. Вона сприяє розширенню міжнародної торгівлі, поглибленню фінансової інтеграції, активізації міжнародного руху капіталу та

розвитку цифрової економіки. Одночасно глобалізація посилює взаємозалежність національних економік та підвищує чутливість держав до зовнішніх економічних шоків.

У сучасних умовах глобалізація суттєво змінює характер макроекономічних дисбалансів. Якщо раніше більшість економічних криз мали переважно локальний характер, то нині економічні потрясіння швидко поширюються між країнами та регіонами. Глобальна фінансова криза 2008 року, пандемія COVID-19, енергетична криза та наслідки війни в Україні підтвердили високий рівень взаємозалежності світової економіки.

Одним із головних каналів поширення макроекономічних дисбалансів є міжнародні фінансові ринки. Висока мобільність капіталу сприяє швидкому переміщенню фінансових ресурсів між країнами, однак одночасно підвищує ризики фінансової нестабільності. Різкі коливання валютних курсів, зміни процентних ставок та відтік капіталу можуть спричинити масштабні економічні кризи.

Значний вплив на формування макроекономічних дисбалансів мають транснаціональні корпорації, діяльність яких визначає структуру міжнародної торгівлі та глобальних виробничих ланцюгів. Концентрація виробництва в окремих регіонах світу підвищує ризики порушення глобальних ланцюгів постачання у разі виникнення кризових ситуацій.

Після пандемії COVID-19 багато держав почали переглядати підходи до забезпечення економічної безпеки та стійкості національних економік. У міжнародній економічній політиці посилюються тенденції до регіоналізації, диверсифікації постачань та скорочення залежності від окремих країн-постачальників. Особливого значення набули питання продовольчої та енергетичної безпеки.

За оцінками UNCTAD, сучасна глобальна економіка характеризується зростанням нестабільності міжнародних інвестиційних потоків, підвищенням боргового навантаження та уповільненням темпів міжнародної торгівлі [151]. Одночасно посилюються ризики фрагментації світової економіки, що негативно впливає на економічне зростання та міжнародну економічну співпрацю.

Глобалізація також змінює характер конкуренції між суб'єктами господарювання. Підприємства дедалі більше залежать від глобальних ринків, міжнародних фінансових потоків та світових цін на сировинні ресурси. У таких умовах макроекономічна нестабільність у провідних економіках світу може суттєво впливати на фінансовий стан компаній в інших країнах.

Суттєвим фактором сучасних макроекономічних дисбалансів є цифровізація економіки. Розвиток цифрових технологій та електронної комерції створює нові можливості для бізнесу, однак одночасно підвищує ризики кіберзагроз, цифрової нерівності та монополізації ринку великими технологічними корпораціями.

Для України проблема макроекономічних дисбалансів має особливу актуальність у зв'язку із тривалими структурними проблемами економіки,

високою залежністю від зовнішніх ринків, військовими ризиками та необхідністю забезпечення післявоєнного відновлення.

Повномасштабна війна Росії проти України спричинила суттєві макроекономічні втрати та загострила існуючі дисбаланси. Значне скорочення виробництва, руйнування інфраструктури, зростання бюджетного дефіциту, підвищення державного боргу та інфляційний тиск стали ключовими викликами для економічної системи держави.

За даними Національного банку України, у 2022–2024 роках українська економіка функціонувала в умовах високої невизначеності, нестабільності валютного ринку та значної залежності від міжнародної фінансової допомоги [215]. Водночас завдяки міжнародній підтримці, валютному регулюванню та монетарним заходам вдалося уникнути масштабної фінансової кризи.

Одним із найбільш небезпечних макроекономічних дисбалансів для України є бюджетний дефіцит. Значні військові витрати та скорочення податкових надходжень призвели до суттєвого зростання потреби у зовнішньому фінансуванні. Високий рівень дефіциту державного бюджету формує ризики боргової нестійкості та залежності від міжнародних кредиторів.

Суттєвим викликом залишається інфляція. Зростання цін на енергоносії, логістичні проблеми, руйнування виробничих потужностей та девальваційний тиск негативно впливають на купівельну спроможність населення та фінансовий стан підприємств.

Для українських суб'єктів господарювання особливо актуальними є ризики, пов'язані із валютною нестабільністю. Значна частка імпортних ресурсів, енергетична залежність та коливання валютного курсу суттєво впливають на собівартість продукції та фінансові результати діяльності підприємств.

Водночас українська економіка демонструє певний рівень адаптивності до кризових умов. Підприємства активно впроваджують цифрові технології, диверсифікують логістичні маршрути, переорієнтують експортні потоки та адаптуються до нових умов міжнародної конкуренції.

У контексті європейської інтеграції важливого значення набуває гармонізація економічної політики України із стандартами Європейського Союзу. Реалізація реформ у сфері фінансового регулювання, антикорупційної політики, енергетичної безпеки та цифровізації сприятиме зменшенню макроекономічних дисбалансів та підвищенню економічної стійкості держави.

Одним із стратегічних напрямів подолання макроекономічних дисбалансів є розвиток інноваційної економіки та підтримка високотехнологічних секторів. Зменшення сировинної залежності та розвиток виробництва продукції з високою доданою вартістю сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності української економіки.

Упродовж останніх років українська економіка функціонує в умовах одночасного впливу внутрішніх та зовнішніх дестабілізаційних факторів. Повномасштабна війна не лише спричинила прямі втрати виробничого

потенціалу та інфраструктури, але й суттєво трансформувала структуру національної економіки. У таких умовах макроекономічні дисбаланси набули комплексного характеру та стали одним із ключових факторів ризику для економічної безпеки держави й суб'єктів господарювання.

Однією з найбільш гострих проблем є структурна деформація економіки. Тривалий час українська економіка характеризувалася високою залежністю від експорту сировинної продукції, насамперед металургії, аграрного сектору та продукції низького ступеня переробки. Така структура економіки робить державу надзвичайно вразливою до коливань світових цін на сировинні товари та змін кон'юнктури міжнародних ринків.

Війна суттєво посилила структурні дисбаланси, оскільки значна частина промислових підприємств була зруйнована або опинилася на тимчасово окупованих територіях. Особливо серйозних втрат зазнали металургійна, машинобудівна та енергетична галузі. Руйнування логістичної інфраструктури, блокування морських портів та ускладнення експортних операцій негативно вплинули на зовнішньоторговельний баланс держави.

За оцінками Світового банку, втрати української економіки внаслідок війни мають довгостроковий характер і потребуватимуть масштабних інвестицій для відновлення інфраструктури, виробничих потужностей та житлового фонду [73]. Водночас саме післявоєнне відновлення може стати основою для структурної модернізації економіки та переходу до інноваційної моделі розвитку.

Суттєвим викликом для України залишається проблема зовнішньої фінансової залежності. Значний дефіцит державного бюджету фінансується переважно за рахунок міжнародної допомоги та зовнішніх запозичень. З одного боку, міжнародна фінансова підтримка дозволяє забезпечувати макроекономічну стабільність і фінансування критично важливих державних витрат. З іншого боку, надмірна залежність від зовнішніх джерел фінансування формує ризику боргової нестійкості.

Проблема державного боргу є одним із ключових проявів макроекономічних дисбалансів в Україні. Зростання боргового навантаження обмежує можливості держави щодо реалізації довгострокових програм економічного розвитку та підвищує залежність від міжнародних кредиторів. Водночас у сучасних умовах залучення міжнародної фінансової допомоги є об'єктивною необхідністю для підтримання фінансової стійкості держави.

Важливим елементом макроекономічної стабільності є валютна політика. У перші місяці повномасштабної війни Національний банк України був змушений запровадити жорсткі валютні обмеження та фіксацію офіційного валютного курсу для недопущення панічних настроїв і дестабілізації фінансової системи. Такі заходи дозволили уникнути масштабної валютної кризи та підтримати стабільність банківської системи.

Разом із тим тривале функціонування економіки в умовах валютних обмежень має і негативні наслідки. Обмеження руху капіталу, складнощі із валютними розрахунками та нестабільність валютного ринку ускладнюють

діяльність суб'єктів господарювання, особливо тих, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Суттєвий вплив на макроекономічну ситуацію в Україні має інфляція. У період війни інфляційний тиск формувалася під впливом кількох факторів: руйнування виробничих потужностей, порушення логістики, девальваційних очікувань, підвищення вартості енергоносіїв та зростання бюджетних витрат. Високий рівень інфляції негативно впливає на реальні доходи населення, скорочує внутрішній попит та ускладнює довгострокове фінансове планування.

Особливого значення для України набуває проблема енергетичних дисбалансів. Російські атаки на енергетичну інфраструктуру спричинили масштабні проблеми у функціонуванні енергетичної системи та створили додаткові ризики для промисловості, транспорту та житлово-комунального сектору. Перебої з електропостачанням негативно впливають на виробничі процеси, підвищують витрати бізнесу та знижують інвестиційну привабливість економіки.

У таких умовах енергетична безпека перетворюється на одну з ключових складових економічної безпеки держави. Для України стратегічного значення набуває розвиток децентралізованої енергетики, відновлюваних джерел енергії та інтеграція до європейського енергетичного ринку.

Значний вплив на економічну ситуацію має і демографічний дисбаланс. Масова міграція населення, скорочення чисельності працездатного населення та дефіцит кадрів створюють додаткові виклики для ринку праці та економічного розвитку. Втрата людського капіталу може мати довгострокові негативні наслідки для конкурентоспроможності національної економіки.

Водночас війна стимулювала розвиток окремих секторів економіки, насамперед IT-сфери, оборонної промисловості, логістики та цифрових сервісів. Український бізнес продемонстрував високий рівень адаптивності до кризових умов, активно впроваджуючи цифрові технології, дистанційні форми роботи та нові моделі організації бізнес-процесів.

Особливого значення набуває розвиток малого та середнього бізнесу, який забезпечує значну частину зайнятості населення та сприяє формуванню конкурентного середовища. У кризових умовах саме малий бізнес часто демонструє більшу гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для України важливим фактором подолання макроекономічних дисбалансів є європейська інтеграція. Отримання статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу створює передумови для поглиблення економічної співпраці, залучення інвестицій та модернізації економічної системи. Водночас інтеграція до європейського економічного простору потребує реалізації масштабних структурних реформ.

У контексті післявоєнного відновлення важливого значення набуває формування нової моделі економічного розвитку України. Перехід від сировинної моделі до інноваційної економіки, розвиток високотехнологічних

виробництв, цифровізація та інтеграція до глобальних виробничих ланцюгів мають стати ключовими пріоритетами економічної політики.

Важливим напрямом забезпечення економічної стійкості є також розвиток регіональної економіки. Війна суттєво змінила економічну структуру регіонів України, що потребує нових підходів до просторового розвитку, релокації підприємств та підтримки територій, які постраждали від бойових дій.

У сучасних умовах особливого значення набуває і проблема інвестиційної безпеки. Для успішного післявоєнного відновлення Україні необхідно забезпечити сприятливий інвестиційний клімат, гарантії захисту прав інвесторів, прозорість економічної політики та ефективне функціонування судової системи.

Таким чином, український контекст макроекономічних дисбалансів характеризується високим рівнем складності та багатофакторності. Подолання існуючих дисбалансів потребує комплексної державної політики, спрямованої на забезпечення макроекономічної стабільності, структурну модернізацію економіки, розвиток інновацій та інтеграцію до європейського економічного простору.

Мінімізація макроекономічних дисбалансів потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання монетарних, фіскальних, структурних та інституційних механізмів державного регулювання.

Одним із ключових напрямів забезпечення макроекономічної стабільності є проведення виваженої монетарної політики. Центральні банки повинні забезпечувати контроль за інфляційними процесами, стабільністю валютного ринку та функціонуванням банківської системи. У сучасних умовах особливого значення набуває підтримання довіри до фінансової системи та забезпечення прогнозованості монетарної політики.

Важливу роль у подоланні макроекономічних дисбалансів відіграє фіскальна політика. Зниження рівня бюджетного дефіциту, оптимізація державних витрат та підвищення ефективності податкової системи сприятимуть зміцненню фінансової стійкості держави.

Суттєвого значення набувають структурні реформи, спрямовані на модернізацію економіки, розвиток інноваційного сектору та підвищення продуктивності праці. У сучасних умовах конкурентоспроможність держави значною мірою залежить від здатності забезпечувати технологічний розвиток та інтеграцію у глобальні виробничі ланцюги.

Для суб'єктів господарювання важливим напрямом забезпечення економічної безпеки є диверсифікація ризиків. Підприємства повинні адаптувати бізнес-моделі до умов високої невизначеності, розширювати ринки збуту, використовувати сучасні фінансові інструменти та впроваджувати цифрові технології.

Особливого значення набуває розвиток енергетичної незалежності та впровадження принципів сталого розвитку. Зменшення залежності від імпортних енергоресурсів, розвиток відновлюваної енергетики та підвищення

енергоефективності сприятимуть зниженню енергетичних дисбалансів та зміцненню економічної безпеки.

У сучасних умовах важливим елементом подолання макроекономічних дисбалансів є міжнародна економічна співпраця. Координація макроекономічної політики, участь у міжнародних фінансових організаціях та інтеграція до міжнародних економічних об'єднань сприяють підвищенню стійкості національної економіки.

Для України важливого значення набуває ефективне використання міжнародної фінансової допомоги та залучення інвестицій у процес післявоєнного відновлення. Пріоритетними напрямками мають стати модернізація інфраструктури, розвиток інноваційної економіки, цифровізація та підтримка малого і середнього бізнесу.

Сучасне міжнародне бізнес-середовище функціонує в умовах підвищеної турбулентності, що зумовлено не лише циклічними економічними коливаннями, але й структурними трансформаціями глобальної економіки. Макроекономічні дисбаланси у таких умовах виступають важливим фактором зміни моделей міжнародного бізнесу, механізмів міжнародної конкуренції та стратегій функціонування суб'єктів господарювання.

Однією з ключових характеристик сучасної глобальної економіки є посилення взаємозалежності між фінансовими, торговельними та виробничими системами різних країн. У результаті навіть локальні макроекономічні кризи можуть швидко поширюватися на міжнародному рівні та спричиняти значні економічні втрати. Яскравим прикладом такого явища стала глобальна фінансова криза 2008 року, наслідки якої вплинули практично на всі країни світу та суттєво змінили підходи до макроекономічного регулювання.

Після кризи 2008 року міжнародні фінансові організації значно активізували дослідження проблематики макроекономічної стійкості. Особлива увага почала приділятися питанням зовнішніх дисбалансів, надмірного кредитування, фінансових «бульбашок» та ризиків неконтрольованої фінансової лібералізації. У сучасних умовах додатковими факторами нестабільності стали пандемічні наслідки, енергетичні кризи, геополітична конфронтація та зміна структури глобальних ринків.

Макроекономічні дисбаланси безпосередньо впливають на міжнародний бізнес через механізми зміни валютних курсів, вартості кредитних ресурсів, динаміки міжнародної торгівлі та трансформації споживчого попиту. У країнах із високим рівнем інфляції та валютної нестабільності підприємства змушені адаптувати бізнес-моделі до умов постійних коливань економічного середовища.

Особливо чутливими до макроекономічних дисбалансів є транснаціональні корпорації, діяльність яких охоплює різні регіони світу. Для таких компаній важливого значення набувають питання диверсифікації ризиків, управління міжнародними фінансовими потоками та оптимізації логістичних процесів. У сучасних умовах значна частина транснаціональних

корпорацій переглядає підходи до географічного розміщення виробництва, прагнучи мінімізувати залежність від окремих країн або регіонів.

Після пандемії COVID-19 значного поширення набули концепції nearshoring та friendshoring, які передбачають перенесення виробництва ближче до ключових ринків збуту або до країн-партнерів із прогнозованим політичним та економічним середовищем. Такі тенденції свідчать про поступову трансформацію глобалізаційної моделі світової економіки.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває проблема продовольчої безпеки. Порушення глобальних ланцюгів постачання, зміни клімату, військові конфлікти та зростання цін на енергоносії негативно впливають на аграрний сектор та міжнародну торгівлю продовольством. Війна в Україні суттєво вплинула на світовий ринок зернових культур та продовольчу безпеку багатьох країн.

Енергетичні дисбаланси також мають вагомий вплив на міжнародний бізнес. Підвищення цін на газ, нафту та електроенергію призводить до зростання виробничих витрат та зниження конкурентоспроможності підприємств. У таких умовах держави дедалі активніше інвестують у розвиток відновлюваної енергетики та підвищення енергоефективності.

Суттєвого значення набуває і проблема технологічної нерівності. Розвинені країни мають значно більше можливостей для впровадження цифрових технологій, автоматизації виробництва та розвитку інноваційного сектору. Натомість країни, що розвиваються, часто залишаються залежними від експорту сировини та зовнішнього фінансування, що посилює структурні дисбаланси світової економіки.

У таких умовах економічна безпека суб'єктів господарювання дедалі більше залежить від здатності адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. Гнучкість бізнес-моделей, цифровізація, розвиток інновацій та диверсифікація ринків збуту стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Важливу роль у подоланні макроекономічних дисбалансів відіграють інституційні механізми державного та міжнародного регулювання. Ефективність функціонування економічної системи значною мірою залежить від якості державних інституцій, рівня прозорості економічної політики, незалежності центрального банку та ефективності системи державного управління.

У сучасних умовах міжнародні фінансові організації здійснюють суттєвий вплив на формування глобальної системи макроекономічного регулювання. МВФ, Світовий банк, OECD, Світова організація торгівлі та інші міжнародні інституції розробляють рекомендації щодо забезпечення макроекономічної стабільності, підтримки фінансової стійкості та подолання кризових явищ.

Одним із ключових механізмів запобігання макроекономічним дисбалансам є система моніторингу макроекономічних показників. У країнах Європейського Союзу функціонує процедура макроекономічного дисбалансу,

яка передбачає оцінку стану державної економіки за низкою індикаторів, включаючи рівень державного боргу, дефіцит бюджету, динаміку експорту, рівень безробіття та інші показники [95].

Ефективне функціонування інституційного середовища має критичне значення для забезпечення довіри інвесторів та стабільності економічної системи. У країнах із високим рівнем корупції, нестабільною судовою системою та низькою ефективністю державного управління макроекономічні дисбаланси часто набувають хронічного характеру.

Для України особливого значення набуває питання інституційної модернізації та гармонізації економічної політики із європейськими стандартами. Реалізація реформ у сфері державного управління, фінансового контролю, податкового адміністрування та антикорупційної політики сприятиме зміцненню економічної стійкості держави.

У контексті післявоєнного відновлення України важливого значення набуває формування ефективної системи управління міжнародною фінансовою допомогою та інвестиційними ресурсами. Прозорість використання фінансових ресурсів, ефективність бюджетної політики та розвиток цифрових механізмів державного управління є важливими передумовами економічного відновлення.

Важливу роль у забезпеченні макроекономічної стабільності відіграє і банківська система. Надійність банківського сектору, достатній рівень капіталізації банків та ефективне регулювання фінансового ринку сприяють підтримці фінансової стійкості економіки.

Сучасні тенденції розвитку міжнародної економіки свідчать про необхідність посилення координації макроекономічної політики між державами. Глобальні виклики, пов'язані із кліматичними змінами, енергетичною безпекою, міжнародною міграцією та цифровізацією економіки, потребують спільних механізмів реагування.

У сучасних умовах забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання потребує комплексного підходу, який поєднує механізми державного регулювання, стратегічного управління та адаптації бізнесу до умов глобальної нестабільності.

Одним із ключових напрямів підвищення економічної стійкості підприємств є розвиток систем ризик-менеджменту. Суб'єкти господарювання повинні впроваджувати механізми моніторингу зовнішнього середовища, оцінки макроекономічних ризиків та формування стратегій реагування на кризові ситуації.

Суттєвого значення набуває цифрова трансформація бізнесу. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації виробничих процесів та розвитку нових бізнес-моделей. Одночасно цифровізація створює нові виклики, пов'язані із кібербезпекою та захистом інформації.

Для українських підприємств важливого значення набуває інтеграція до європейського економічного простору. Участь у міжнародних виробничих

ланцюгах, адаптація до європейських стандартів та розвиток експортного потенціалу сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Перспективним напрямом забезпечення економічної безпеки є розвиток «зеленої» економіки та впровадження принципів сталого розвитку. Світова економіка поступово переходить до моделі низьковуглецевого розвитку, що формує нові вимоги до функціонування підприємств та державної економічної політики.

У контексті глобальних трансформацій важливого значення набуває людський капітал. Розвиток освіти, науки, інновацій та професійних компетентностей є необхідною умовою забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Суттєвий вплив на економічну безпеку підприємств мають і демографічні процеси. Старіння населення, трудова міграція та дефіцит кваліфікованих кадрів створюють додаткові виклики для ринку праці та економічного розвитку.

У сучасних умовах важливим фактором забезпечення економічної безпеки стає розвиток партнерства між державою, бізнесом та міжнародними організаціями. Координація економічної політики, підтримка підприємництва та стимулювання інноваційної діяльності сприятимуть формуванню стійкої економічної системи.

Забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах глобалізації потребує також розвитку стратегічного прогнозування та сценарного планування. Підприємства повинні враховувати можливі зміни макроекономічного середовища, геополітичні ризики та технологічні трансформації.

У сучасних умовах важливим інструментом забезпечення економічної безпеки стає система ризик-менеджменту. Підприємства мають здійснювати постійний моніторинг макроекономічних індикаторів, аналізувати тенденції валютного ринку, інфляційні процеси, зміни процентних ставок та динаміку міжнародної торгівлі. Ефективне управління ризиками дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив кризових явищ.

Суттєвого значення набуває диверсифікація фінансових та виробничих ризиків. Для суб'єктів господарювання важливо забезпечувати диверсифікацію постачальників, ринків збуту та джерел фінансування. Висока залежність від окремих ринків або контрагентів підвищує вразливість підприємств до зовнішніх економічних шоків.

Особливого значення в умовах цифрової трансформації економіки набуває кібербезпека. Активне впровадження цифрових технологій, електронної комерції та автоматизованих систем управління підвищує ризики кібератак та втрати інформації. У сучасних умовах кіберзагрози можуть мати суттєві економічні наслідки для підприємств і навіть впливати на макроекономічну стабільність держави.

За даними Світового банку, цифровізація економіки є одним із ключових факторів підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, однак водночас потребує формування ефективної системи цифрового регулювання та захисту інформаційної інфраструктури [74]. Для українських підприємств розвиток цифрових компетентностей та цифрової інфраструктури є важливою передумовою інтеграції до міжнародного економічного простору.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває концепція ESG-трансформації бізнесу, що передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у процесі функціонування підприємств. Глобальні інвестори та міжнародні фінансові організації дедалі більше орієнтуються на критерії сталого розвитку при ухваленні інвестиційних рішень.

Розвиток «зеленої» економіки стає одним із ключових напрямів забезпечення довгострокової економічної стійкості. Інвестиції у відновлювану енергетику, енергоефективність, екологічні технології та декарбонізацію виробництва сприяють зниженню енергетичних дисбалансів та підвищенню конкурентоспроможності економіки.

Для України розвиток «зеленої» економіки має не лише екологічне, але й стратегічне значення. Післявоєнне відновлення інфраструктури створює можливості для впровадження сучасних енергоефективних технологій, розвитку відновлюваної енергетики та інтеграції до європейської системи «зеленого» переходу.

Важливу роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє людський капітал. Освіта, професійна підготовка, розвиток науки та інновацій визначають здатність економіки адаптуватися до глобальних змін. В умовах швидкого технологічного розвитку саме людський капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності держави та суб'єктів господарювання.

Для України особливого значення набуває проблема збереження людського потенціалу. Масова трудова міграція, демографічне скорочення та втрати населення внаслідок війни формують додаткові ризики для ринку праці та економічного розвитку. Подолання цих викликів потребує реалізації довгострокової соціально-економічної політики, спрямованої на підтримку зайнятості, розвиток освіти та створення умов для повернення трудових ресурсів.

Важливим напрямом забезпечення економічної безпеки є також розвиток міжнародного економічного співробітництва. Участь у міжнародних економічних об'єднаннях, інтеграція до глобальних виробничих ланцюгів та доступ до міжнародних фінансових ресурсів сприяють підвищенню стійкості національної економіки.

У сучасних умовах стратегічного значення для України набуває інтеграція до Європейського Союзу. Гармонізація економічної політики із європейськими стандартами, адаптація регуляторного середовища та участь у спільних економічних програмах створюють передумови для довгострокового економічного розвитку та зміцнення економічної безпеки.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах глобалізації потребує системного підходу, який поєднує ефективне державне регулювання, розвиток інновацій, цифровізацію, підтримку людського капіталу та інтеграцію до міжнародного економічного простору.

Отже, макроекономічні дисбаланси є одним із ключових факторів впливу на економічну безпеку та розвиток суб'єктів господарювання в умовах глобалізації. У сучасній світовій економіці вони набувають системного характеру та формують довгострокові ризики для функціонування держав, міжнародних ринків і підприємницького сектору.

Глобалізація суттєво посилює взаємозалежність національних економік та прискорює передачу економічних шоків між країнами. Інфляційні процеси, валютна нестабільність, боргові проблеми, енергетичні кризи та структурні диспропорції стають ключовими чинниками дестабілізації економічного середовища.

Встановлено, що макроекономічні дисбаланси мають комплексний вплив на економічну безпеку суб'єктів господарювання. Вони знижують інвестиційну активність, підвищують рівень фінансових ризиків, погіршують доступ до кредитних ресурсів та ускладнюють довгострокове планування діяльності підприємств.

Для України проблема макроекономічних дисбалансів ускладнюється наслідками війни, високим рівнем зовнішніх ризиків та необхідністю забезпечення післявоєнного відновлення. У таких умовах особливого значення набувають питання фінансової стійкості, енергетичної безпеки, розвитку інноваційної економіки та інтеграції до європейського економічного простору.

Мінімізація макроекономічних дисбалансів потребує реалізації комплексної державної політики, спрямованої на забезпечення макроекономічної стабільності, розвиток інституційного середовища, підтримку інновацій та зміцнення міжнародної економічної співпраці.

### **3.4. ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ НАФТОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

**Нікитенко Д. В.**, доктор економічних наук, професор  
**Габрилевич О. В.**, здобувач третього рівня вищої освіти

Нафтопереробна промисловість посідає одне з центральних місць у глобальній енергетичній системі, забезпечуючи виробництво моторних палив, авіаційного керосину, нафтохімічної сировини та мастильних матеріалів, без яких неможливе функціонування сучасної індустріальної економіки. За даними Міжнародного енергетичного агентства, світові потужності з переробки нафти перевищують 100 млн барелів на добу, охоплюючи понад 700 нафтопереробних заводів у більш ніж 120 країнах світу. Попри тривалі

прогнози щодо поступового витіснення нафтопродуктів відновлюваними джерелами енергії, галузь зберігає критичну роль у забезпеченні глобальної енергетичної та, відповідно, економічної безпеки держави.

Водночас на початку XXI століття нафтопереробна промисловість опинилася в умовах безпрецедентної турбулентності – стану зовнішнього середовища, що характеризується високою непередбачуваністю, нелінійністю змін і одночасним впливом різнорідних дестабілізуючих чинників. Серед них – цінові шоки на сировинних ринках, посилення геополітичного протистояння та запровадження секторальних санкцій, форс-мажорні наслідки пандемії COVID-19, радикальна зміна структури попиту внаслідок електрифікації транспорту, а також наростаючий регуляторний тиск у рамках глобального енергетичного переходу. Ці виклики не є ізольованими – вони взаємно підсилюють один одного, формуючи якісно нове середовище для прийняття стратегічних рішень на рівні як окремих підприємств, так і цілих держав.

Актуальність дослідження обумовлена низкою взаємопов'язаних обставин.

По-перше, існуючий теоретичний і методологічний апарат аналізу нафтопереробної галузі, сформований переважно в умовах відносно стабільних ринкових циклів, виявляється недостатнім для адекватної оцінки наслідків одночасного впливу кількох системних криз. Нові реалії потребують оновлення аналітичних підходів і концептуальних рамок дослідження.

По-друге, галузь переживає структурну трансформацію, яка за своїми масштабами і темпами не має прецеденту в новітній економічній історії. Закриття НПЗ у Європі, масштабне нарощування потужностей у Азії та на Близькому Сході, переорієнтація виробничих програм з моторних палив на хімічну сировину – ці процеси кардинально змінюють конфігурацію світового ринку нафтопереробки.

По-третє, для України та інших країн із транзитною або сировинно-залежною економікою розуміння глобальних тенденцій нафтопереробки є необхідною передумовою формування обґрунтованої енергетичної, промислової та загалом економічної політики в умовах воєнного часу та повоєнної відбудови.

Нафтопереробна промисловість є однією з найбільших галузей світової економіки за обсягами переробки сировини та вартістю виробленої продукції. Станом на 2023 рік загальносвітова потужність нафтопереробних підприємств оцінювалася на рівні 103,5 млн барелів на добу (б/д) – цей показник формується в умовах структурних змін, спричинених пандемією COVID-19, вторгненням росії в Україну та перебоями в судноплавстві в Червоному морі [154].

Загальна наявна потужність НПЗ у 2024 році становить 102,1 млн б/д, реальний обсяг виробництва нафтопродуктів – 93,6 млн б/д, а фактичне пропускання нафти через НПЗ (throughput) – 86,0 млн б/д. Різниця між встановленою та фактичною потужністю відображає наявність структурних

надлишків у галузі, що є одним із ключових викликів турбулентного середовища [3].

У 2024 році у світі функціонує 825 діючих нафтопереробних заводів, а до 2030 року заплановано введення в експлуатацію ще 181 нового об'єкта [143].

Таблиця 3.13

Ключові показники світової нафтопереробної промисловості, 2024 р.

Показник	Одиниця виміру	Значення
Встановлена потужність НПЗ	млн б/д	102,1
Реальний обсяг виробництва нафтопродуктів	млн б/д	93,6
Фактичний throughput (пропускання нафти)	млн б/д	86,0
Середній рівень завантаження потужностей	%	~84%
Кількість діючих НПЗ у світі	од.	825
Заплановано нових НПЗ до 2030 р.	од.	181
Приріст потужностей 2023–2030 (прогноз ІЕА)	млн б/д	+3,3
Прогнозна потужність до 2030 р.	млн б/д	107,4

Джерело: сформовано автором на основі [143; 115; 119]

Станом на 2024 рік першість за обсягом потужностей нафтопереробки тримають: США – 20,28 млн б/д (19,9%), Китай – 16,19 млн б/д (15,9%), Індія – 5,27 млн б/д (5,2%), Росія – 3,86 млн б/д (3,8%), Саудівська Аравія – 3,52 млн б/д (3,5%), Японія – 3,29 млн б/д (3,2%), Бразилія – 3,16 млн б/д (3,1%) (рис. 3.8). Переломним став 2023 рік, коли Китай вперше в новітній історії обійшов США за встановленою потужністю НПЗ, досягнувши показника 18,5 млн б/д проти 18,4 млн б/д у США.

Одним із найважливіших структурних трендів є географічне переміщення нафтопереробних потужностей зі зрілих ринків до країн з економіками, що розвиваються.

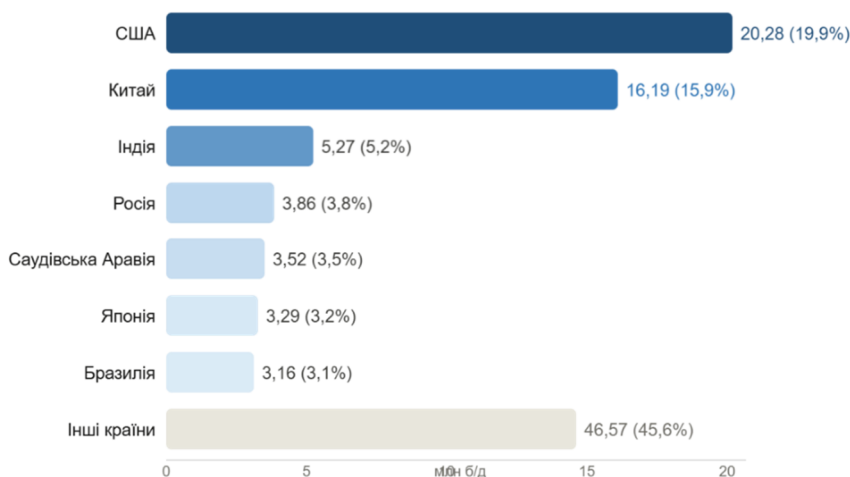


Рис. 3.8. Розподіл потужностей нафтопереробки за провідними країнами світу, 2024 р. (млн б/д)

У 2000 році США, Західна Європа та Японія разом забезпечували близько 45% від загальносвітової потужності в 82,9 млн б/д. Протягом 2014–2023 років середньорічний приріст глобальних потужностей становив 681,7 тис. б/д, причому проекти в Азії та на Близькому Сході забезпечували практично весь цей приріст: азійський регіон нарощував потужності зі складним річним темпом 2,6%, близькосхідний – 1,0%, тоді як Європа скорочувалась на 0,56% щорічно [104].

Майже 90% нових переробних потужностей зосереджується в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, Африці та на Близькому Сході – це продовження історичної тенденції міграції нафтопереробки з розвинених країн до країн, що розвиваються [122].

Асортимент продукції нафтопереробних підприємств охоплює кілька ключових категорій. Бензин і дизельне паливо традиційно домінують у структурі виробництва, однак їхня частка зазнає тиску внаслідок електрифікації транспорту (табл. 3.14). Авіаційний керосин залишається сегментом зростання: МЕА прогнозує збільшення попиту на керосин з 6,2 млн б/д у 2022 р. до 11,1 млн б/д у 2050 р. за сценарієм поточної політики [138].

Таблиця 3.14

Структура світового споживання нафтопродуктів за типами, 2023 р.

Вид нафтопродукту	Частка, %	Тренд попиту
Дизельне паливо та газойль	34%	↓ скорочення (транспорт)
Бензин моторний	24%	↓ скорочення (електромобілі)
Авіаційний гас (керосин)	12%	↑ зростання (відновлення авіації)
Мазут та залишкове паливо	9%	↓ скорочення (декарбонізація)
LPG та нафтохімічна сировина	9%	↑ зростання (нафтохімія)
Інші нафтопродукти	12%	→ стабільно
<b>Разом</b>	<b>100%</b>	~101,7 млн б/д (2023)

Джерело: сформовано автором на основі [3]

За прогнозом МЕА, до 2030 року встановлена потужність НПЗ сягне 107,4 млн б/д, що суттєво перевищуватиме світовий попит на нафтопродукти, який прогнозується на рівні 85,8 млн б/д. Природний газовий конденсат і біопалива захоплять понад 75% прогнозованого приросту попиту впродовж 2023–2030 рр., що суттєво підриває економічні підстави для нарощування традиційних переробних потужностей. МЕА характеризує поточну хвилю розширення переробних потужностей як «імовірно останню» – після 2030 року ріст потужностей у всіх прогнозних сценаріях уповільниться або припиниться [67].

Таблиця 3.15

## Прогнозні сценарії розвитку потужностей нафтопереробки

Сценарій МЕА	2022 (факт), млн б/д	2030 (прогноз), млн б/д	2050 (прогноз), млн б/д	Зміна 2022→2030, млн б/д
Поточна політика (STEPS)	102,7	105,2	105,8	+2,5
Амбіційні кліматичні цілі (APS)	102,7	99,4	62,9	-3,3
Північ. Америка (STEPS)	21,3	21,0	20,7	-1,4%
Північ. Америка (APS)	21,3	19,7	9,6	-7,5%

Джерело: сформовано автором на основі [138; 82]

Регіональний розподіл потужностей нафтопереробної промисловості відображає глибинні диспропорції між центрами виробництва і споживання нафтопродуктів, що сформувалися протягом десятиліть і нині радикально переглядаються під тиском турбулентності. У 2024 році світові переробні потужності зросли на 1,04 млн б/д до рівня 103,80 млн б/д. Основний внесок забезпечили країни поза ОЕСР – передусім Китай, Індія та Близький Схід, тоді як потужності в країнах ОЕСР зросли вперше з 2019 року лише на 0,16 млн б/д: приріст в Америках компенсувався закриттям об'єктів у Європі та Азійсько-Тихоокеанському регіоні [121].

Азія є беззаперечним лідером розширення переробних потужностей. Більшість нових потужностей зосереджена в Азійсько-Тихоокеанському регіоні (3,2 млн б/д), Африці (1,4 млн б/д) та на Близькому Сході (1,2 млн б/д). Разом це понад 90% загальносвітових приростів до 2030 року [122].

Ключовими рушійними силами стали:

- Китай, який у 2023 році Китай вперше в історії обійшов США за встановленою потужністю НПЗ, досягнувши 18,5 млн б/д і ставши абсолютним лідером галузі [141];
- Індія, яка стрімко нарощує потужності і перетворилася на ключового експортера нафтопродуктів до Європи після введення санкцій проти росії;
- Японія, яка зазнає поступового скорочення потужностей: з 2006 року сумарно закрито 1,7 млн б/д переробних потужностей [67].

Європа перебуває на протилежному полюсі регіонального спектра. З 2009 року в Європі закрито близько 30 нафтопереробних заводів, що призвело до скорочення переробних потужностей на 37% за останнє десятиліття. Галузеві прогнози свідчать: до 2035 року ще від 40 до 50 європейських НПЗ можуть припинити роботу – насамперед у Франції, Німеччині та Італії, що означатиме втрату понад 30% загальноєвропейських потужностей [21].

Європа є домом 60% усіх НПЗ у світі з найвищим ризиком закриття; приблизно половина її загальних потужностей у 5,1 млн б/д оцінюється як середньоризикова [100].

Держави Перської затоки послідовно реалізують стратегію переходу від ролі постачальника сировини до повноцінного виробника нафтопродуктів і

нафтохімікатів. Саудівська Аравія, ОАЕ та Ірак забезпечують приріст видобувних потужностей ОПЕК+ на 1,4 млн б/д, а ОАЕ та Ірак одночасно нарощують власні переробні потужності [79].

Африка перетворюється на один із найперспективніших регіонів нарощування потужностей. Запуск нігерійського НПЗ «Данготе» потужністю 650 тис. б/д миттєво зробив його найбільшим на континенті та сьомим у світі за потужністю — завод розпочав переробку нафти на дизельне паливо та авіаційний керосин на початку 2024 року [136].

За оцінкою Wood Mackenzie, 101 із 420 досліджених НПЗ у світі – що відповідає 18,4 млн б/д потужностей, або 21% від загальної – перебувають під загрозою закриття до 2035 року [165].

Аналіз регіональних тенденцій виявляє стійкий структурний «розлом» між двома великими зонами: зростання попиту в Тихоокеанському басейні (включно з Близьким Сходом та Азією) суттєво випереджає Атлантичний басейн, тому нові переробні потужності орієнтовані виключно на схід від Суецького каналу. Підвищення переробних потужностей в Атлантичному басейні загострює конкурентний тиск в умовах уповільнення споживання в США та Західній Європі [154].

Нафтопереробна промисловість належить до олігополістичних галузей з вираженою асиметрією між учасниками. Обсяг світового ринку нафтопереробки у 2024 році становив 1,79 трлн дол. США, а до 2033 року прогнозується його зростання до 2,82 трлн дол. із середньорічним темпом 5,2%. Ринок характеризується глибокою фрагментованістю за типами власників: від державних нафтових компаній (НК) до незалежних комерційних рафінерів [118]. Станом на 2025 рік національні нафтові компанії контролюють 53,45% ринку нафтопереробки, використовуючи гарантований доступ до сировини та державний капітал для будівництва інтегрованих комплексів, що витісняють традиційних мейджорів (табл. 3.16) [105].

Таблиця 3.16

Типологія ключових гравців світової нафтопереробки

Тип гравця	Частка ринку	Характерні риси	Представники
Національні нафтові компанії	~53%	Державний капітал, гарантований доступ до сировини, орієнтація на енергетичну безпеку країни	Saudi Aramco, CNPC, Sinopec, ADNOC, Rosneft, NIOC, PDVSA, IOG, BPCL
Міжнародні нафтові мейджори	~22%	Глобальна вертикальна інтеграція, диверсифікація в низьковуглецеві активи, скорочення переробних портфелів	ExxonMobil, Shell, BP, Chevron, TotalEnergies, Eni

Незалежні рафінери	~25%	Спеціалізація та гнучкість, орієнтація на маржу, швидка адаптація до ринкових змін; найвищий темп зростання	Valero, Marathon Petroleum, Phillips 66, Reliance Industries, PBF Energy
--------------------	------	---	--

*Джерело: складено автором на основі [106; 17; 101]*

**Національні нафтові компанії (НК).** Saudi Aramco, ADNOC та інші близькосхідні НК використовують ресурсні переваги для розвитку експортоорієнтованих нафтохімічних комплексів. Їхні інтегровані моделі – від видобутку до переробки та хімії – дозволяють пропонувати конкурентне ціноутворення на азійських ринках, що зростають [106].

**Міжнародні мейджори (МОК).** Глобально інтегровані нафтові компанії та незалежні рафінери в Азійсько-Тихоокеанському регіоні найкраще позиціоновані за масштабом і складністю активних портфелів [17].

**Незалежні рафінери.** Хоча незалежні рафінери менші за розміром, очікується, що вони зростатимуть найшвидше – зі складним річним темпом 3,65% до 2031 року. Їхня гнучка алокація капіталу, фокус на високоприбуткових модернізаціях та готовність переорієнтуватися на відновлюваний дизель забезпечують швидку адаптацію до ринкових коливань [106].

Злиття та поглинання, стратегічні альянси та партнерства стають дедалі поширенішими інструментами конкурентної боротьби. До нових тенденцій конкурентного середовища можна виділити наступні:

1. Близькосхідні НК мають привілейований доступ до сировини, нижчі операційні витрати та ефективні капіталовкладення. Це дає їм конкурентну перевагу. Натомість європейські незалежні рафінери та НК Латинської Америки перебувають під найбільшим тиском [17].

2. Конкурентна диференціація поступово зміщується від традиційної цінової конкуренції до фокусу на інноваціях, технологічному прогресі та надійності ланцюга постачання. У квітні 2025 року Valero Energy завершила поглинання переробного та маркетингового бізнесу Diamond Shamrock за 1,1 млрд дол., збільшивши власні потужності на ~100 тис. б/д [101].

3. Утворення стратегічних альянсів у водні та низьковуглецевому сегменті. Так, у травні 2025 року Saudi Aramco та TotalEnergies підписали меморандум про взаєморозуміння щодо потенційного співробітництва в секторі водню – крок до декарбонізації нафтопереробки та диверсифікації бізнес-моделей провідних гравців [147].

4. Конкурентною зоною стає субринок середніх дистилатів. Дефіцит дизельного палива та авіаційного керосину в Європі, а також потреба Північної Америки в імпорті авіаційного гасу концентрують глобальну конкуренцію насамперед на ринку середніх дистилатів

Щодо поняття «турбулентності зовнішнього середовища», то воно набуло статусу однієї з центральних категорій стратегічного менеджменту завдяки роботам Ігоря Ансоффа [9]. Турбулентність середовища визначається як ступінь складності, змінності та непередбачуваності зовнішнього оточення – особливо важливий стратегічний чинник, вперше концептуалізований Ансоффом ще у 1984 р. Ансофф відкинув підхід «одного рішення для всіх», натомість стверджуючи, що фірми мусять узгоджувати свою стратегічну агресивність та управлінську реактивність із рівнем турбулентності середовища для досягнення оптимальної прибутковості (табл. 3.17). Ця логіка отримала назву «Контингентна формула стратегічного успіху» (CSSF) [79].

Таблиця 3.17

П'ятирівнева шкала турбулентності середовища за Ансоффом та її застосування до нафтопереробки

Рівень	Назва	Характеристика середовища	Приклад у нафтопереробці
1	Повторюваний	Стабільне, передбачуване, низька змінність	Нафтопереробка 1950–1970-х рр.: стабільний попит, фіксовані ціни, картельне регулювання ОПЕК
2	Розширюваний	Зростання є передбачуваним, ринки стабільні	1980–1990-ті рр.: помірна цінова волатильність, стабільна регуляторика
3	Змінний	Зміни передбачувані, але нелінійні; конкуренція загострюється	2000–2014 рр.: зростання попиту з Азії, сланцева революція США, початок ESG-тиску
4	Переривчастий	Часткова передбачуваність; технологічні та ринкові розриви; потрібна підприємницька стратегія	2015–2019 рр.: від'ємні нафтові ф'ючерси (2020), ОПЕК+ пертурбації, початок масштабного переходу на ЕМ
5	Несподіваний (surpriseful)	Зміни переривчасті, непередбачувані; вимагає максимальної адаптивності та стратегічних сюрпризів	2020–дотепер: COVID-19, вторгнення РФ в Україну, санкційні режими, енергетичний перехід + геополітика одночасно

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Отже, сучасна нафтопереробна промисловість функціонує в умовах п'ятого рівня турбулентності – «несподіваного» середовища за Ансоффом, де

традиційні інструменти стратегічного планування, засновані на екстраполяції, втрачають ефективність, а управлінська реактивність має відповідати рівню дискретних і непередбачуваних змін.

Аналіз зовнішнього середовища нафтопереробки виявляє чотири взаємопов'язані групи дестабілізуючих чинників (рис. 3.9).

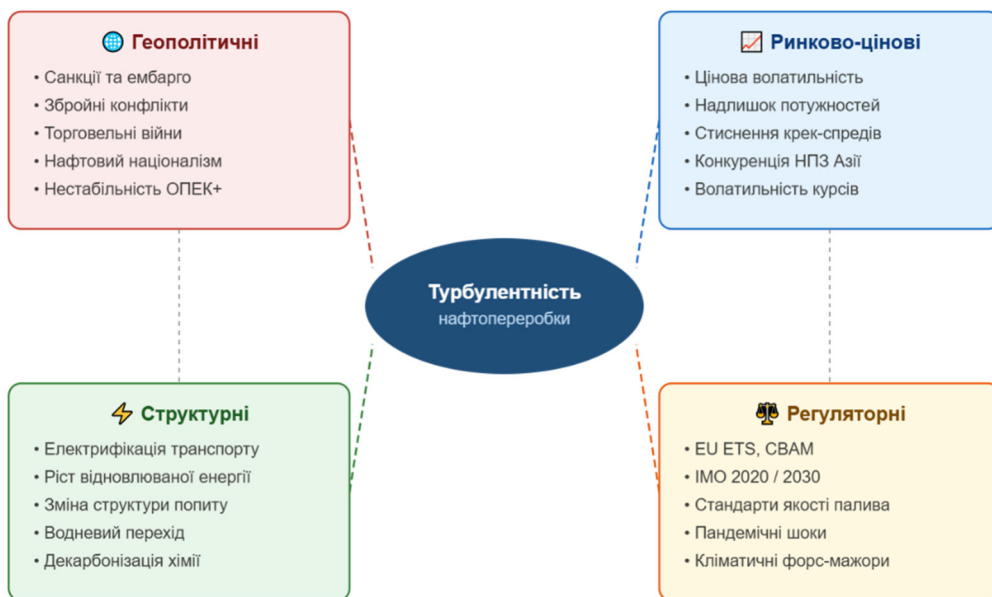


Рис. 3.9. Система чинників турбулентності зовнішнього середовища нафтопереробної промисловості

Джерело: сформовано автором на основі [10; 15]

Поряд із моделлю Ансоффа, для характеристики середовища нафтопереробки доцільно застосовувати VUCA-концепцію, що дозволяє операціоналізувати турбулентність через чотири виміри (табл. 3.18).

Широко визнаним орієнтиром у визначенні рівня загроз є індекс глобального геополітичного ризику (GPR) Caldara & Iacoviello (2022) [26].

Це показник, який оцінює рівень геополітичної напруженості у світі на основі того, як часто в провідних міжнародних виданнях згадуються події, пов'язані з війнами, тероризмом, міжнародними конфліктами, військовими загрозами та іншими геополітичними ризиками.

GPR вимірює не самі геополітичні події, а інтенсивність їх висвітлення та сприйняття в медіа. Тому він є індикатором геополітичної невизначеності та занепокоєння.

Таблиця 3.18

VUCA-характеристика середовища нафтопереробної промисловості,  
2020–2025 рр.

Вимір VUCA	Прояв у нафтопереробці	Конкретні події 2020–2025 рр.
<b>V — Volatility</b> (Волатильність)	Різкі та часті коливання цін на нафту і нафтопродукти, крек-спредів, попиту; непередбачувані цикли завантаженості НПЗ	Від'ємна ціна WTI у квітні 2020 р. (–\$37/б); стрибок Brent до \$133/б у березні 2022 р.; падіння до \$57/б у жовтні 2025 р.
<b>U — Uncertainty</b> (Невизначеність)	Неможливість прогнозування попиту; неясні наслідки санкцій; непрозорі рішення ОПЕК+; невизначеність регуляторних змін	Санкції проти Rosneft і Lukoil у жовтні 2025 р.; невизначеність щодо темпів впровадження ЕМ; змінна позиція США щодо ІРА-субсидій
<b>C — Complexity</b> (Складність)	Багаторівневі взаємозалежності між суб'єктами; переплетення геополітичних, ринкових і технологічних факторів; нові ланцюги постачання	Перебудова торговельних потоків після санкцій; поява «тіньового флоту» для постачання обхідних шляхів; одночасний тиск ЕУ ЕТS і СВAM
<b>A — Ambiguity</b> (Двозначність)	Суперечливі сигнали щодо майбутнього попиту; різні сценарії енергетичного переходу; неоднозначна роль нафтопереробки у низьковуглецевому майбутньому	МЕА: «остання хвиля» потужностей vs ОПЕК: зростаючий попит до 2035–2040 рр.; протиріччя між Green Deal і енергетичною безпекою ЄС

Джерело: розроблено автором на основі [15; 20; 48; 116]

Зв'язок між GPR і нафтовими ринками є складним та неоднозначним. Великі сплески індексу, що фіксують масштабні геополітичні події, не завжди системно корелюють із вищими або більш волатильними цінами на нафту. Так, після терористичних актів 11 вересня 2001 р. ціна Brent спочатку зросла на 5%, а вже за 14 днів впала на ~25% [122]. Водночас вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 р. призвело до зростання цін на Brent майже на 30% протягом перших двох тижнів – проте вже через вісім тижнів ціна повернулася на попередній рівень, демонструючи характерну для турбулентного середовища «відскокову» динаміку [154].

Принципова особливість сучасної турбулентності нафтопереробки полягає не в появі нових окремих ризиків, а в їх одночасному та

взаємопосилюючому впливі. За оцінкою аналітиків GlobalData, ринкові умови у 2025 р. залишалися нестабільними: геополітичні конфлікти, нерівномірне відновлення після COVID-19, інфляція та інші глобальні події разом зумовлюють різкі й часті коливання цін на нафту та газ, що суттєво ускладнює фінансове прогнозування і довгострокове планування для учасників галузі (рис. 3.10).

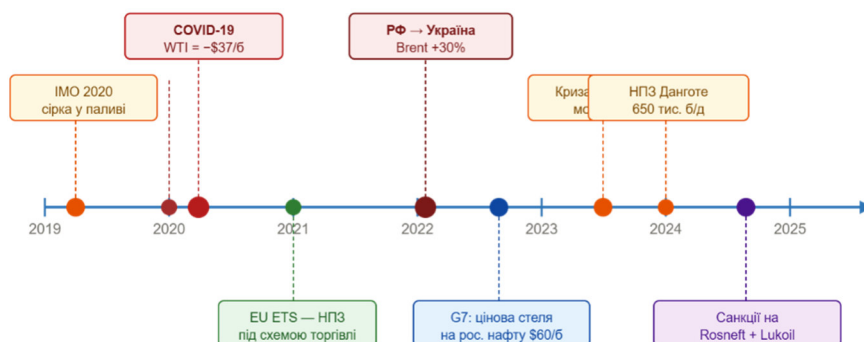


Рис. 3.10. Хронологія ключових шоків турбулентності у нафтопереробній галузі, 2019–2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [15; 20; 48; 116]

Як видно з рисунка, хронологія подій 2019–2025 рр. свідчить про скорочення інтервалів між шоками. Якщо раніше галузь мала 5–7 років на адаптацію між кризами, сьогодні цикл шоків скоротився до 1–2 років.

Геополітичні ризики є одним із найпотужніших і найменш передбачуваних дестабілізаторів нафтопереробної галузі. На відміну від ринкових або технологічних ризиків, геополітичні події мають раптовий, асиметричний характер і здатні миттєво перекроїти усталені торговельні потоки та ланцюги постачання. Прагнення контролювати нафтогазові активи є головним джерелом давніх геополітичних напруженостей по всьому світу, що призводило до збройних конфліктів. Нафта, своєю чергою, є інструментом значних санкцій, які наддержави накладають на країни-агресори. Найбільш масштабним геополітичним шоком для нафтопереробної промисловості ХХІ ст. стало повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 р. та подальше запровадження санкційного режиму безпрецедентного масштабу (табл. 3.19). Імпорт ЄС з Росії скоротився з 3,5 млн б/д у 2021 р. до 0,4 млн б/д у 2024 р. (табл. 3.20). Проте ці обсяги не зникли з ринку – вони були перенаправлені, що спричинило докорінну реструктуризацію глобальних торговельних потоків [122]. Після ембарго ЄС на морський імпорт російської сирової нафти Євросоюз переорієнтувався на постачальників із Близького Сходу, Заходу Африки, США та Норвегії. Ірак та Саудівська Аравія забезпечили найбільший приріст поставок на ринок ЄС [154]. Ключовим механізмом обходу санкцій стало формування так званого «тіньового флоту» танкерів.

Таблиця 3.19

## Хронологія санкційних заходів проти російської нафтопереробки та їх наслідки

Дата	Захід	Наслідки для нафтопереробки
Лютий 2022	Добровільний бойкот РФ нафтовими мейджорами та трейдерами (Shell, BP, Vitol, Trafigura)	Різке зростання Brent до \$133/б (бер. 2022); перші перебої в постачанні для НПЗ Європи, що залежали від Urals
Червень 2022	6-й пакет санкцій ЄС: ембарго на морський імпорт сирої нафти РФ з 5 груд. 2022	Заборона рафінерам ЄС закуповувати ~2,4 млн б/д морського нафти РФ; Угорщина, Словаччина, Чехія отримали виняток для трубопроводу «Дружба»
Грудень 2022	G7/ЄС: цінова стеля на рос. нафту \$60/б	Переорієнтація торговельних потоків: Індія та Китай стали головними покупцями з дисконтом до Brent у \$20–35/б; виникнення «тіньового флоту» (~100+ танкерів)
Лютий 2023	Ембарго ЄС на рос. нафтопродукти; цінова стеля на продукти	Скорочення рос. експорту дизелю до Європи на 21%; виробництво нафтопродуктів РФ у 2023 р. впало на 11,5% (до 123 млн т)
Жовтень 2025	США: повні блокуючі санкції на Rosneft і Lukoil та їхні дочірні компанії	Очікуване скорочення китайського та індійського імпорту рос. нафти; Індія вже збільшила закупівлі після введення тарифів США проти Делі
Липень 2025	18-й пакет санкцій ЄС: заборона імпорту нафтопродуктів, перероблених з російської сирої нафти у третіх країнах (з 2026 р.)	Удар по індійському НПЗ Vadinar (Rosneft, 49%) та турецьких НПЗ, що переробляли рос. сире й постачали продукти до ЄС; нова «дірка» закрита
Серпень-Жовтень 2025	Плаваюча стеля ЄС: \$47,60/б (-15% від середнього Urals за 6 міс.)	Подальше стиснення нафтових доходів РФ; ускладнення для «тіньового флоту» через більш жорстке ціноутворення

Джерела: систематизовано автором на основі [39; 19; 22; 59].

Таблиця 3.20

## Ефективність санкційного режиму проти Росії: ключові показники

Показник	До санкцій (2021)	Після санкцій (2024)	Зміна
Імпорт нафти ЄС з Росії	3,5 млн б/д	0,4 млн б/д	↓ -89%
Обсяг російських нафтопродуктів до Європи (Балтика)	>700 тис. б/д	~100 тис. б/д	↓ -86%
Виробництво нафтопродуктів рф (2023 vs 2022)	139 млн т	123 млн т	↓ -11,5%
Дисконт Urals до Brent	~\$2-3/б	~\$13-20/б	↑ збільшився в 5-7 разів
Частка Індії + Китаю в російському нафтоекспорті	~17%	~84%	↑ +67 пп.
Загальний обсяг російського нафтоекспорту	~5,2 млн б/д	~4,5 млн б/д	↓ -14% (стабілізувався)
Скорочення переробних потужностей рф (2025)	6,5 млн б/д	~5,0-5,5 млн б/д	↓ -10-15% (удари дронів)

Джерела: складено автором на основі [15; 39; 22; 59]

Ефективність встановлення цінової стелі на сирю нафту з росії спирається на значну роль західних компаній у світовій торгівлі. З огляду на це, росіяни активно розбудували складні, непрозорі та квазізаконні схеми морського транспортування нафти, що охоплюють усі аспекти – від підбору екіпажів і судноплавних компаній до страхування суден та платіжних механізмів [122].

Посилення санкційного тиску ЄС виявило нову «прогалину» в режимі: індійські та турецькі НПЗ купували дешеvu російську сирю нафту і продавали продукти нафтопереробки до ЄС. 18-й пакет санкцій ЄС (2025) закрит цю прогалину, заборонивши імпорт нафтопродуктів, перероблених із російської сирої нафти у третіх країнах [67].

Поряд із санкційними режимами торговельні конфлікти формують ще один вектор геополітичного тиску. Адміністрація Трампа у 2025 р. запровадила додатковий 25%-й тариф на індійські товари у відповідь на продовження Нью-Делі закупівель російської сирої нафти – ключового джерела фінансування Москвою своєї війни. Парадоксально, але після введення тарифів Індія збільшила імпорт російської сирої нафти [154].

Американо-китайська торговельна ескалація безпосередньо зачіпає нафтопереробну галузь: США є найбільшим виробником нафти у світі (близько 23 млн б/д у 2024 р., або 22% глобального видобутку), а Китай –

найбільшим її переробником. Взаємні тарифи ускладнюють торговельні потоки скрапленого природного газу, нафтохімії та технологічного обладнання.

Поряд із геополітичними та ціновими ризиками варто зазначити, що нафтопереробна промисловість зазнає регулярного впливу форс-мажорних обставин. На відміну від ринкової волатильності, форс-мажорні шоки діють через механізм фізичного знищення або тимчасового виведення з ладу виробничої інфраструктури, тому вони принципово відрізняються за характером управлінської відповіді. Класифікація форс-мажорних ризиків галузі охоплює чотири основні категорії: пандемічні шоки, природні катастрофи, промислові аварії та збройні удари по інфраструктурі.

Пандемія COVID-19 стала найбільшим форс-мажорним шоком для нафтопереробки з часів нафтової кризи 1973 р. і виявила глибинні структурні вразливості галузі (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

Порівняльна характеристика кризових епізодів нафтопереробки: від циклічних до структурних шоків

Криза	Тип шоку	Тривалість відновлення	Незворотні наслідки для галузі	Кількість одночасних шоків
<b>Нафтова криза 1973</b>	Циклічний	2–3 роки	Перша хвиля диверсифікації джерел; поштовх до ефективності	1
<b>Криза надвиробництва 1998</b>	Циклічний	1–2 роки	Консолідація (злиття BP+Amoco, ExxonMobil)	1
<b>Фінансова криза 2008–2009</b>	Циклічний	2 роки	Перша хвиля закриття НПЗ у Європі	1–2
<b>COVID-19 (2020)</b>	Структурний	Повного відновлення не відбулось	–4,5% потужностей США; прискорення конверсії НПЗ на RD/SAF	2 (пандемія + цінова війна)
<b>РФ → Україна (2022+)</b>	Структурний	Торговельні потоки змінились назавжди	Переорієнтація ~3 млн б/д; тіньовий флот; нова архітектура ринку	3 (санкції + ціна + потоки)
<b>Ормузька криза 2026</b>	Структурний	Невизначена	Найбільша криза з 1970-х; 20% світової нафти заблоковано	5 (Ормуз + Червоне море + удари по НПЗ +санкції + тарифи)
<b>Тренд</b>	Від циклічних до структурних і незворотних шоків		Кожна криза залишає постійні зміни в галузі	↑ Зростає: 1 → 2 → 3 → 5 одночасних шоків

Джерела: складено автором на основі [80; 81; 47; 23]

Вона по-різному вплинула на різні нафтопродукти: спричинила суттєве зниження попиту на авіаційне паливо, виробництво якого скоротилося до рекордно низького рівня вже на початку травня 2020 року. Пандемія не лише завдала тимчасового шоку, а й незворотно прискорила структурні зміни у нафтопереробці. Це призвело до закриття НПЗ.

Урагани на ділянках видобутку в Атлантиці, промислові аварії на НПЗ є постійною формою форс-мажору з часто необоротними наслідками. Зростаючою формою промислового форс-мажору стали кібератаки на автоматизовані системи управління НПЗ. Найбільш резонансним прикладом була атака програми-здивника на найбільший паливопровід США Colonial Pipeline у 2021 р. Шестиденна зупинка спричинила дефіцит пального в 17 штатах і черги на заправках. Хоча Colonial Pipeline не є НПЗ, однак атака продемонструвала вразливість усього ланцюга нафтопереробки до кібератак.

Принципово новим трендом форс-мажору стали прямі атаки на нафтопереробну інфраструктуру як стратегічну ціль (рис. 3.11).

Вразливість нафтопереробної інфраструктури до збройних атак яскраво продемонстрували атаки хуситів і Ірану на НПЗ Saudi Aramco у вересні 2019 р., тимчасово вивівши з ладу ~5,7 млн б/д (~5% світового постачання).

Нападники-хусити в Червоному морі впродовж 2023–2024 рр. атакували десятки торговельних суден, що спричинило масштабне переспрямування маршрутів навколо мису Доброї Надії. Це суттєво збільшило витрати на транспортування нафти і нафтопродуктів, тривалість поставок і ризики для страховиків, тиснучи на маржинальність НПЗ у Європі та Азії [79].

Українські дроніві удари по НПЗ росії за розрахунками аналітиків Reuters вивели з ладу близько 25% переробних потужностей Росії. У поєднанні з запровадженими санкціями США проти «тіньового флоту» це змушує Москву сповільнювати нафтовидобуток [153].



Рис. 3.11. Порівняльний аналіз геополітичних загроз нафтопереробці: сучасні конфлікти

Джерело: складено автором на основі [23; 153; 34; 123; 120]

Якщо атаки на НПЗ Росії дронами є новою формою прямого ризику, то ізраїльсько-іранська ескалація 2025–2026 рр. сформувала принципово новий тип загрози – ризик фізичного перекриття глобального нафтового маршруту.

28 лютого 2026 р. США та Ізраїль розпочали повітряну війну проти Ірану і ліквідували верховного лідера. У відповідь Корпус вартових ісламської революції видав попередження, що забороняє прохід через протоку, здійснив напади на торговельні судна та замінував протоку. Рух через Ормузьку протоку – один із найважливіших енергетичних коридорів світу – з 28 лютого 2026 р. був фактично заблокованим.

У 2025 р. через Ормузьку протоку щоденно проходив транзит близько 20 млн б/д нафти, що становило приблизно 27% глобальної морської торгівлі нафтою та близько 20% світового споживання нафти і нафтопродуктів. Крім того, близько 20% глобальної торгівлі зрідженим природним газом також проходило через протоку у 2024 р. переважно з Катару [153]. В той же час 84% сирової нафти та конденсату, що проходило транзитом через Ормузьку протоку у 2024 р., прямувало до азійських ринків, які і будуть найбільш постраждалими від перебоїв.

Важливим висновком дослідження є те, що зв'язок між геополітичним ризиком, форс-мажорами і цінами на нафту є складним і нелінійним. Особливою небезпекою для нафтопереробки є одночасний вплив кількох форс-мажорних чинників, що утворюють синергетичний ефект. Пандемія 2020 р. прискорила закриття НПЗ, що вже переживали ринковий тиск через складні ринкові умови, зростаючий інтерес до відновлюваної енергії та попередні плани реструктуризації. Подібна динаміка спостерігається і у 2026 р.: Ормузька криза накладається на відновлення хуситських атак у Червоному морі, тривають удари по НПЗ росії, а кліматична нестабільність підвищує ризики для американських НПЗ на атлантичному узбережжі. Чотири незалежні форс-мажорні процеси відбуваються одночасно, що є безпрецедентним для галузі. Синергія форс-мажорів є більш небезпечним явищем, ніж кожна окрема подія: одночасний вплив кількох форс-мажорних чинників формує нелінійні ланцюгові ефекти, для управління якими стандартні плани безперервності бізнесу виявляються недостатніми.

Уперше в сучасній історії галузі горизонт планування змінився з нескінченного зростання на керований занепад, принаймні у сегменті традиційних моторних палив.

Географічний центр ваги галузі незворотно зміщується з Атлантичного до Тихоокеанського басейну. Глобальна торгівля нафтою продовжуватиме визначатися зростаючим структурним дефіцитом в Азії та розширюваним профіцитом в Атлантичному басейні.

Ще однією тенденцією є турбулентність, яка набула структурного, а не циклічного характеру. Зовнішнє середовище нафтопереробки відповідає максимальному рівню турбулентності за Ансоффом. Ключова відмінність сучасного стану від попередніх кризових циклів полягає в тому, що шоки більше не чергуються послідовно, а діють одночасно і синергетично: під

впливом COVID-19, вторгнення росії в Україну та перебоїв у судноплавстві в Червоному морі у світових нафтових ринках стався значний структурний зсув. Зросла зацікавленість у тому, скільки переробних потужностей може бути введено в найближчі роки. Ормузька криза 2026 р. додала до цього переліку п'ятий одночасний шок – фізичне перекриття найважливішого нафтового маршруту планети. Таке поєднання є безпрецедентним у новітній енергетичній історії.

Отже, нафтопереробна промисловість перебуває в точці незворотного структурного переходу: від галузі з передбачуваним зростанням до галузі з керованим занепадом у сегменті традиційних палив і вибірково зростанням у нафтохімії, відновлюваних і авіапаливних сегментах. Турбулентність зовнішнього середовища з циклічної перетворилася на структурну: шоки стали більш частими, більш одночасними і більш незворотними. Вживання і розвиток підприємств галузі в цих умовах визначатиметься не масштабом потужностей, а рівнем операційної, фінансової та стратегічної стійкості.

### **3.5. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА РЕКОНФІГУРАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МОДЕЛЕЙ В УКРАЇНІ**

**Венцурик А. М.**, кандидат економічних наук, доцент

**Вступ.** Євроінтеграція дедалі більше впливає на підприємництво не лише через зміну торговельних режимів, а через трансформацію умов доступу до ринку ЄС, де ключовими стають відповідність стандартам, аудитопридатність даних, простежуваність і контрактна дисципліна у ланцюгах постачання. За цих умов підприємницькі моделі в Україні реконфігуруються під впливом взаємопов'язаних драйверів (регуляторна конвергенція, ринкова селекція постачальників, інтенсивність торгівлі та інституційна інфраструктура, ESG-контур і трикл-даун вимог), що проявляються на рівні підприємства через механізми комплаєнс-орієнтованих інновацій, цифрових каналів масштабування та інтеграції МСП у ланцюги створення вартості ЄС.

У розділі розглядаються такі ключові питання:

1. які компоненти підприємницької моделі є найбільш чутливими до євроінтеграційних драйверів і чому;
2. за яких умов комплаєнс переходить із категорії витрат у категорію конкурентної переваги (актив довіри) на ринку ЄС;
3. яким чином цифрові канали прискорюють інтернаціоналізацію МСП, одночасно підвищуючи вимоги до даних, кіберстійкості та операційної дисципліни;
4. як інтеграція у ланцюги створення вартості змінює логіку контрактингу, партнерської мережі й управління ризиками;
5. які KPI/KRI доцільно використовувати для операціоналізації реконфігурації підприємницьких моделей і порівняльної діагностики їхньої зрілості.

## 1. Постановка проблеми та дослідницька прогалина

У цьому розділі євроінтеграція трактована як чинник зміни правил доступу до ринку ЄС, який транслюється у вимоги до процесів, даних і мережевої надійності. Далі послідовно: формулюємо драйвери та механізми реконфігурації бізнес-моделі; показуємо, як вони змінюють ключові параметри підприємницької моделі; пропонуємо вимірювальний контур KPI/KRI для порівняльної діагностики та управління.

Євроінтеграційний вектор для українського підприємництва дедалі виразніше проявляється не лише як зміна торговельних режимів чи географії збуту, а як перехід до іншої логіки конкуренції, де визначальними стають відповідність, аудитопридатні дані, простежуваність, стабільність виконання та відповідальність у ланцюгу постачання. Зростання інтенсивності торговельних потоків ЄС–Україна формує матеріальну базу для підприємницького масштабування, але одночасно підсилює селекцію постачальників за ознаками процесної зрілості й керованості ризиків. Емпірично це підтверджується динамікою торгівлі: у Q3 2025 порівняно з попереднім кварталом зросли імпорт ЄС з України (+6,4%), і експорт ЄС до України (+8,5%), а профіцит торгівлі товарами ЄС з Україною досяг піку €6,6 млрд у Q4 2025. Паралельно зросла частка України в extra-EU експорті ЄС (з 1,2% у Q1 2021 до 1,9% у Q3 2025), що підвищує видимість України як партнера та, відповідно, вимогливість до постачальницьких практик і даних [63].

На рівні структури взаємодії ЄС з Україною торгівля не є лише обміном готовими товарами: вона віддзеркалює потенціал кооперації та включення українських підприємств у європейські виробничі та сервісні мережі. За даними Європейської Комісії, загальний обсяг торгівлі товарами між ЄС і Україною у 2024 році становив €67,2 млрд, а ЄС лишається найбільшим торговельним партнером України (понад 50% її торгівлі товарами) [52]. У цій рамці важливо, що в 2024 році імпорт ЄС з України становив €24,5 млрд, а експорт ЄС до України – €42,7 млрд; серед ключових груп експорту ЄС до України – мінеральні палива та олії, машини та електрообладнання, транспортні засоби [52]. Додатково Рада ЄС у матеріалах Supporting Ukraine's trade фіксує, що у 2024 році ЄС та Україна торгували товарами на суму понад €67 млрд (зокрема, €42,6 млрд експорту ЄС та €24,6 млрд імпорту ЄС), а за останнє десятиріччя сукупний товарообіг більш ніж подвоївся (+125%) [36]. Отже, простір для розширення підприємницької взаємодії є значним, однак вартість входу визначається дедалі менше митами і дедалі більше - вимогами до процесів, доказів відповідності та мережевої надійності.

Водночас на рівні наукового знання та прикладної аналітики домінує фрагментація: цифровізацію МСП, зелений перехід, комплаєнс, управління даними й інтеграцію у ланцюги створення вартості часто розглядають окремо. У результаті бракує інтегрованої моделі, яка пояснює механізм впливу євроінтеграції на реконфігурацію бізнес-моделі та дозволяє описати

життєздатні конфігурації адаптації МСП за умов ресурсних обмежень і високої невизначеності. Додатковим контекстом є воєнні ризики та структурна перебудова економіки: звіт Світового банку *Ukraine: Firms through the War 2.0* демонструє масштаб негативних впливів, але водночас фіксує ознаки відновлення та різні форми адаптації підприємств (релокація, переналаштування ланцюгів постачання, зміна ринків) [168]. Дослідження ЄБРР (липень 2025) описує домінування режиму збереження життєздатності серед українських МСП (стратегічна й тактична невизначеність, пріоритет збереження життєздатності над агресивним ростом), але також показує орієнтацію на західні ринки як на більш стабільні та прогнозовані [45]. У такій ситуації реконфігурація бізнес-моделі перестає бути суто про розвиток; часто вона стає умовою збереження контрактів, фінансової стійкості та доступу до міжнародних мереж.

Приклади практичної адаптації українських підприємств у цьому контексті доцільно описувати як типові управлінські траєкторії: (а) переналаштування ринків і каналів збуту на користь більш прогнозованих контрагентів; (б) заміна або дублювання постачальників із підвищенням вимог до документів і простежуваності; (в) цифровізація взаємодії з клієнтами/партнерами й переведення підтверджень відповідності у керований цифровий контур; (г) фокус на енергоефективності як швидкому інструменті зниження собівартості та підвищення прийнятності постачальника. Такі траєкторії узгоджуються з логікою збереження життєздатності: підприємства обирають зміни, які одночасно зменшують ризик і відкривають доступ до контрактів.

Мета – обґрунтувати концептуальну модель євроінтеграційної реконфігурації підприємницьких моделей в Україні через три взаємопов'язані механізми: (і) комплаєнс-орієнтовані інновації (комплаєнс, інтегрований у дизайн), (ii) цифрові канали масштабування, (iii) інтеграція МСП у ланцюги створення вартості ЄС (ланцюги створення вартості), а також запропонувати операціоналізацію цих механізмів системою індикаторів (KPI/KRI), придатною для порівняльної діагностики.

Завдання:

1. систематизувати євроінтеграційні драйвери, що змінюють параметри бізнес-моделі підприємства;

2. показати, як комплаєнс може трансформуватися з витрати відповідності у актив довіри та джерело конкурентної переваги;

3. пояснити роль цифрових каналів як інструменту зниження транзакційних витрат інтернаціоналізації за одночасного зростання вимог до даних та операційної стійкості;

4. інтерпретувати інтеграцію в ланцюги створення вартості як домінуючу траєкторію інтернаціоналізації МСП у напрямі ЄС;

5. сформулювати систему KPI/KRI та індикаторів зрілості, що відображають реконфігурацію бізнес-моделі.

Науковий результат полягає у:

- формуванні інтегрованої схеми драйвери → механізми → параметри бізнес-моделі → результативність;

- типологізації конфігурацій адаптації (compliance-first / digital-first / ланцюги створення вартості-first) із зазначенням умов застосовності та ризиків;

- операціоналізації ключових трендів (комплаєнс, цифровізація, простежуваність, інтеграція в мережі, ESG) через систему KPI/KRI.

Розділ має концептуально-аналітичний характер і спирається на:

- актуальну офіційну статистику та аналітику щодо торгівлі ЄС–Україна;
- міжнародні звіти та дослідження, що описують адаптацію підприємств і поведінку МСП в умовах війни;

- офіційні документи ЄС щодо цифрової зрілості МСП та ESG-контурів (зокрема СВAM і спрощення вимог sustainability reporting / належна обачність щодо контрагентів (due diligence)).

Показники табл. 3.22 задають межі середовища, у якому підприємства реконфігурують підприємницькі моделі, та пояснюють посилення вимог до відповідності, даних і мережевої надійності зі зростанням інтенсивності взаємодії.

Таблиця 3.22

Ключові кількісні маркери контексту Україна–ЄС (2024–поч. 2026)

Домен	Показник	Значення	Період	Інтерпретація для бізнес-моделі
Торгівля ЄС–Україна	Зміна імпорту ЄС з України (к/к)	+6,4%	Q3 2025 vs Q2 2025	Зростання потоків підсилює конкуренцію за місце у ланцюгу; посилюються вимоги до доказовості та стабільності
Торгівля ЄС–Україна	Зміна експорту ЄС до України (к/к)	+8,5%	Q3 2025 vs Q2 2025	Підвищується інтенсивність кооперації; зростає роль стандартизованих транзакцій
Торгівля ЄС–Україна	Пік профіциту ЄС у торгівлі товарами з Україною	€6,6 млрд	Q4 2025	Показник масштабу взаємодії та ринкової ставки на надійність
Торгівля ЄС–Україна	Частка України в extra-EU експорті ЄС	1,9%	Q3 2025	Зростання видимості України: підвищення вимог до постачальників
Торгівля (структура/масштаб)	Загальний обсяг торгівлі товарами ЄС–Україна	€67,2 млрд	2024	Підґрунття для GVC-траекторій, але й для вимог мережі

продовження табл. 3.22

Торгівля (масштаб, факт-лист)	Товари: експорт ЄС / імпорт ЄС	€42,6 млрд / €24,6 млрд	2024	Підтвердження інтенсивності, двосторонньої взаємозалежності
Цифровізація (бенчмарк ЄС)	МСП з принаймні базовою цифровою інтенсивністю (EU average)	72,91%	2024	Цифровізація стає пороговою нормою; диференціація - у даних/процесах
ESG/CBAM	Початок definitive period CBAM	1.01.2026	2026	У карбон-інтенсивних ланцюгах зростає потреба у вуглецевих даних/верифікації
ESG/CSRD/CS 3D	Спрощення й звуження охоплення (пороги)	CSRD: >1000 працівників і >€450 млн; CS3D: >5000 і >€1,5 млрд	24.02. 2026	Пряме охоплення МСП звужується, але вимоги передаються вниз по ланцюгах через великих контрагентів

Джерело: узагальнено автором за даними [63;36;37;61]

Емпіричні показники слугують не самоціллю, а точкою опори для пояснення механізмів реконфігурації бізнес-моделі. Сучасна конкуренція на єдиному ринку ЄС характеризується тим, що підприємство повинно бути сумісним з ланцюгом – технологічно, документально, процедурно та даними. Тому нарощування торговельних потоків автоматично підсилює значущість відповідності як квитка до мережі.

Огляд проблеми доцільно структурувати як три взаємопов’язані тези.

**Теза 1. Євроінтеграція діє як механізм реконфігурації бізнес-моделі, а не тільки як торговельний режим.** Зростання торгівлі ЄС–Україна та закріплення ЄС як ключового партнера України створюють можливості для експорту та кооперації, але одночасно переводять конкуренцію у площину процесної дисципліни й аудитопридатності. Ринок ЄС є мережевим: доступ до нього часто реалізується через ланцюги постачання, закупівельні системи, платформні правила та приватні стандарти. Відповідно, підприємницька модель повинна включати не лише продукт і канал, а й здатність довести відповідність та керувати даними й ризиками.

**Теза 2. Для МСП критичним є питання життєздатних конфігурацій адаптації за умов ресурсних обмежень.** МСП мають нижчу потужність адаптації (людські ресурси, ІТ-інфраструктура, комплаєнс-функції, можливості паралельних інвестицій). У воєнних умовах домінує режим збереження життєздатності, що підтверджує ЄБРР, але при цьому зростає прагнення працювати зі стабільнішими ринками та партнерами. Отже, виникає

потреба у моделях, які показують, що саме перебудувати в бізнес-моделі та якою послідовністю, аби досягати ефекту при обмежених ресурсах.

**Теза 3. Необхідна інтегрована модель, яка поєднує комплаєнс, цифровізацію, дані та мережеву кооперацію, і має вимірювані індикатори.** Сучасні вимоги ЄС та пов’язані ESG-контури підсилюють потребу у даних і простежуваності. Прикладом є СВАМ, який переходить у у режим повного функціонування з 1.01.2026, що фактично підвищує значущість вуглецевих даних у карбон-інтенсивних ланцюгах [35]. Водночас рішення Ради ЄС від 24.02.2026 звужує пороги прямого охоплення CSRD/CS3D, але не усуває трикл-даун вимог через великі компанії, які продовжують передавати запити до ланцюгів постачання (анкети, аудити, дані щодо енергії/викидів, політики постачальників) [61]. Така конфігурація вимагає від підприємств не стільки декларацій, скільки системного управління відповідністю і даними.

Відштовхуючись від окресленого контексту взаємодії Україна–ЄС та пов’язаних із ним вимог до відповідності, даних і мережевої надійності, далі використовується концептуальна модель, що структурує аналіз на рівні підприємства: зовнішні драйвери (D) формують стимули й обмеження, внутрішні механізми реконфігурації (M) перетворюють їх на зміни у практиках, ці зміни відображаються в параметрах бізнес-моделі (BM) і, зрештою, проявляються у результативності (P). Така послідовність дає змогу не зводити виклад до переліку трендів, а пов’язати емпіричні маркери (торгівля, цифрова зрілість, ESG-контур) із конкретними управлінськими рішеннями та показниками їх виконання.

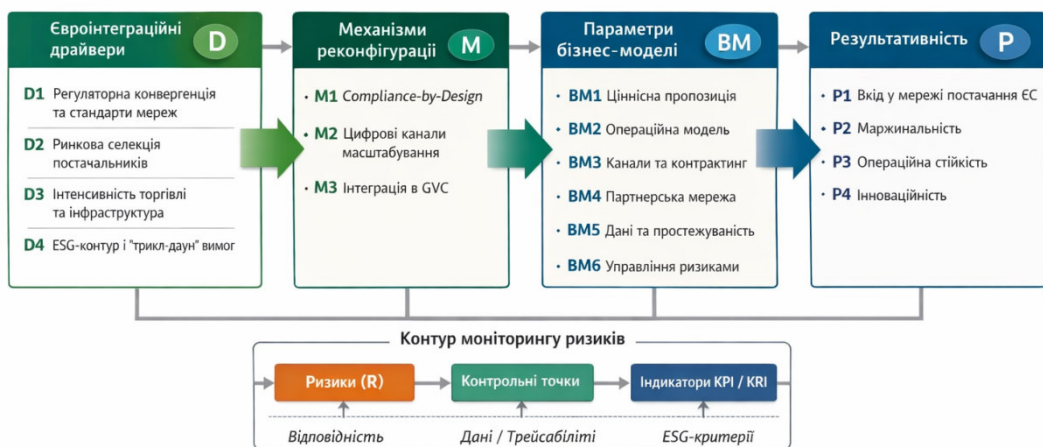


Рис. 3.12. Свроінтеграційна реконфігурація підприємницьких моделей  
Джерело: складено автором

### Драйвери свроінтеграційної реконфігурації (D)

D1. Регуляторна конвергенція та приватні стандарти мереж.

У ЄС формальні регуляторні вимоги доповнюються приватними стандартами закупівель, вимогами ритейлерів і промислових якорів, що підвищує роль доказовості відповідності. Для підприємства це означає необхідність не лише

відповідати, а й мати можливість підтвердити відповідність через дані, документацію та процедури.

**D2. Ринкова селекція постачальників за ризиком.**

B2B-покупець на єдиному ринку оцінює постачальника як джерело ризику: ризик невідповідності, зриву постачання, відсутності простежуваності, ESG-інцидентів. Результатом є конкуренція за статус надійного постачальника, де вагу мають процеси і контроль.

**D3. Інтенсивність торгівлі та інституційна інфраструктура.**

Масштаб торговельних потоків ЄС–Україна у 2024 році (~€67 млрд) та більш ніж двократне зростання товарообігу за десятиріччя створюють системні можливості, але водночас підсилюють стандартизацію вимог і підвищують поріг входу.

**D4. ESG-контур як фактор мережевих вимог.**

СВАМ з 1.01.2026 робить вуглецеві дані операційно значущими у відповідних ланцюгах. Спрощення вимог ЄС до звітності зі сталого розвитку та належної обачності щодо контрагентів на рівні ЄС звужує пряме охоплення компаній, однак у мережевій економіці саме великі компанії транслюють вимоги до постачальників через контракти, політики та аудити. Отже, для МСП, які працюють у мережах ЄС, ESG-вимоги зберігають практичну релевантність.

**Механізми реконфігурації (М)**

**M1. комплаєнс, інтегрований у дизайн (комплаєнс-орієнтовані інновації).**

Комплаєнс переноситься з режиму після факту у режим проєктування: стандартизація операцій (SOP), контрольні точки, управління змінами, внутрішні аудити, дисципліна даних, відпрацювання невідповідностей (CAPA). Це формує здатність підприємства знижувати вартість невідповідності (брак, повернення, штрафи, простій) та підвищує довіру партнерів.

**M2. Цифрові канали масштабування.** Платформи, B2B-маркетплейси, e-commerce, електронний документообіг і CRM/ERP знижують транзакційні витрати виходу на ринки, але посилюють вимоги до якості даних та операційної стійкості. Європейський бенчмарк: у 2024 році 72,91% МСП у ЄС мали принаймні базовий рівень цифрової інтенсивності, отже цифровізація стає пороговою нормою, а не унікальною перевагою [37].

**M3. Інтеграція у ланцюги створення вартості ЄС.**

Домінантною траєкторією інтернаціоналізації для багатьох МСП стає включення у виробничі/сервісні мережі як постачальника компонентів, контрактного виробництва (OEM/ODM), інженерних, IT або сервісних функцій. Саме так забезпечується масштабування без необхідності одразу будувати кінцевий бренд на ринку ЄС, проте зростають вимоги до стабільності процесів, простежуваності та керованості ризиків.

**Параметри бізнес-моделі, які реконфігуруються (ВМ).** Реконфігурація бізнес-моделі під впливом D і M охоплює щонайменше шість вузлів:

**ВМ1. Ціннісна пропозиція.** Зміщується від продукт/ціна до продукт + доказовість + надійність + відповідальність. Для B2B-покупця цінність включає не тільки характеристики продукту, а й зниження його ризику.

BM2. Операційна модель. Зростає роль процесної дисципліни: контроль якості, повторюваність, планування, управління змінами, контроль браку, енергоменеджмент (як частина витратної та ESG-логіки).

BM3. Канали та контрактинг. Поряд із традиційними каналами зростає роль платформних правил і B2B-контрактів із показниками виконання (SLA/OTIF, вимоги до даних і сертифікацій). Відносини стають більш формалізованими і метрико-орієнтованими.

BM4. Партнерська мережа. Постачальники сировини, логістика, сертифікаційні центри, провайдери цифрових сервісів стають елементами конкурентоспроможності. Зростає значущість належна обачність щодо контрагентів постачальників.

BM5. Дані та простежуваність. Дані переходять у статус критичного активу: версійність документів, доступність доказів, партійність, маршрут, специфікації, відповідність.

BM6. Управління ризиками (KPI/KRI). Метрики стають не звітністю, а інструментом керування: відстеження інцидентів, коригувальні дії, порогові значення ризику, контрольні точки.

### **Результативність (P)**

Ефекти реконфігурації проявляються у:

- P1: здатності входити та закріплюватися у мережах постачання ЄС;
- P2: маржинальності (через зниження втрат від невідповідності, простоїв, повернень);
- P3: швидкості контрактингу (готовність пакета доказів/даних скорочує узгодження);
- P4: операційній стійкості (менше зривів постачання, штрафів, претензій);
- P5: інноваційності (процесній/організаційній/продуктовій), що впливає з переходу до керованих процесів і даних.

Запропонована схема  $D \rightarrow M \rightarrow BM \rightarrow P$  є інтерпретаційною моделлю, тому причинно-наслідкові зв'язки в ній слід розуміти як аналітичні припущення, які підлягають емпіричній перевірці. Водночас модель дозволяє сформулювати набір перевірюваних тверджень, що поєднують інституційний контекст із мікрорівнем підприємства. P1. Ефект регуляторної конвергенції (D1) на результативність (P1–P5) є позитивним лише за умови, що підприємство інституціоналізує комплаєнс, інтегрований у дизайн (M1), тобто переводить відповідність у режим повторюваного процесу, а не разового проєкту сертифікації. P2. Цифрові канали масштабування (M2) прискорюють інтернаціоналізацію, але їхній вплив є асиметричним: за низької зрілості BM5 (дані та простежуваність) цифровізація підвищує ризики (KRI) і може погіршувати P4 (операційну стійкість) через масштабування помилок і інцидентів. P3. Інтеграція в ланцюги створення вартості (M3) підвищує стабільність замовлень і P1 (доступ до мереж ЄС), однак збільшує чутливість до R1–R3 (невідповідність/зриви/дані). Відтак успішність ланцюги створення вартості-траєкторії залежить від зрілості BM6 (управління ризиками) та

здатності підприємства виконувати вимоги щодо контролю змін. P4. ESG-контур (D4) впливає на МСП переважно опосередковано (через закупівельні політики великих компаній), тому найбільш релевантними є дані для мережі: енергоємність, вуглецеві параметри і належна обачність щодо контрагентів постачальників як частина ВМ5–ВМ6, а не лише комунікаційний блок. У дослідницькому дизайні ці припущення можуть бути перевірені через поєднання: а) опитувальних даних щодо рівня зрілості; б) порівняння груп підприємств за траєкторією (compliance-first/digital-first/ланцюги створення вартості-first); в) показників результативності (експортна інтенсивність, частка довгих контрактів, маржинальність, ОТІФ, інциденти).

Для аналізу доцільно уточнити, що актив довіри в В2В-кооперації ЄС має вимірювану природу. Довіра контрагента формується як функція ймовірності невідповідності та очікуваних втрат від невідповідності. Тому комплаєнс, інтегрований у дизайн працює як інструмент зниження як імовірності інциденту (через стандартизацію операцій, контрольні точки, управління змінами), так і масштабу наслідків (через швидке виявлення, локалізацію та коригувальні дії). У практиці ланцюгів постачання ЄС це проявляється в скороченні часу кваліфікації постачальника, зниженні частоти претензій та більшій готовності покупця надавати довші горизонти замовлень, зокрема в межах програм розвитку постачальників.

Інструментально пакет доказів комплаєнсу для контрагента доцільно структурувати як мінімальний набір, який забезпечує аудито придатність: (1) актуальна специфікація продукту/послуги та версійність змін; (2) опис контрольних операцій (SOP) із прив'язкою до критичних параметрів якості; (3) протоколи контролю якості за партіями/проектами; (4) журнал невідповідностей і CAPA (причина → дія → результат); (5) матриця постачальників із критеріями відбору та результатами періодичної оцінки; (6) дані простежуваності (партійність, маршрут, сертифікати, терміни). Наявність такого пакета не означає перевантаження документацією; навпаки, він зменшує транзакційні витрати узгоджень і підвищує передбачуваність контракту.

Водночас важливо уникнути методологічної помилки: комплаєнс не є самоцінністю. Його економічний ефект проявляється лише тоді, коли комплаєнс інтегрований у комерційну модель (канали/контрактинг) і операційну модель (планування/логістика/сервіс). Тому в межах запропонованої моделі комплаєнс, інтегрований у дизайн слід трактувати як базову умову для М2 і М3: він створює стандартизовану основу даних і процесів, без яких цифрове масштабування та інтеграція в ланцюги створення вартості мають підвищений ризик зриву або виключення з мережі. Отже, комплаєнс розглядається не як вимога після факту, а як інженерія процесів і даних, що знижує ризики невідповідності та формує довіру контрагентів. Саме цей механізм найчастіше є базою для наступних двох – цифрового масштабування та ланцюгів створення вартості-інтеграції.

Для багатьох МСП комплаєнс історично був надбудовою: документація під вимоги перевірки або реакція на рекламацію. Євроінтеграційний контекст змінює логіку: підприємство змушене проектувати продукт і процес так, щоб відповідність була природним результатом системи. У практичному вимірі це означає:

- формалізацію специфікацій (вхідні матеріали, параметри процесу, допуски);
- SOP на критичні операції та контрольні точки;
- дисципліну управління змінами (постачальник / матеріал / технологія / пакування);
- систему управління невідповідностями (реєстрація → аналіз причин → коригувальні дії → перевірка результату);
- внутрішні аудити як інструмент виявлення системних слабких місць;
- навчання персоналу і відповідальність за контроль.

Ця логіка важлива, бо мережеві покупці оцінюють не лише продукт, а здатність постачальника підтримувати якість і відповідність у часі. На ринках ЄС комплаєнс часто є валютою довіри: він знижує ризики покупця (штрафи, повернення, простої, репутаційні втрати) та скорочує витрати моніторингу. Звідси - прямий зв'язок комплаєнсу з конкурентоспроможністю:

- швидше проходження кваліфікації постачальника;
- доступ до довших контрактів;
- потенційна премія на надійність;
- можливість входження у ланцюги з вищою доданою вартістю.

Перетворення комплаєнсу на актив довіри потребує організаційного закріплення, інакше відповідність лишається набором документів без реального впливу на операційну якість. У практиці МСП ефективним є підхід мінімальної, але чіткої структури: визначення відповідальної ролі (власник процесу відповідності), формалізація контрольних точок у виробничому/сервісному циклі та механізм управління змінами. По-перше, доцільно закріпити відповідальність за три контури: (1) контур продукту/специфікацій (що саме обіцяємо клієнту і як це підтверджуємо), (2) контур процесу (як забезпечуємо повторюваність), (3) контур даних (які докази зберігаємо і як забезпечуємо їхню цілісність). Для малих підприємств ці ролі можуть поєднуватися, але вони мають бути названі та відображені у внутрішніх регламентах. По-друге, ключовою практикою є управління змінами: будь-яка зміна постачальника, матеріалу, технології, програмного забезпечення або критичного параметра процесу має проходити оцінку ризику, тестування (за потреби), фіксацію у документації та комунікацію з контрагентом (якщо так передбачено контрактом). Саме управління змінами знижує ризик прихованих відхилень, які в мережевих контрактах стають головним джерелом критичних інцидентів. По-третє, комплаєнс слід пов'язувати з управлінням ризиками (risk appetite/tolerances). Навіть без формального ERM підприємство може визначити пороги неприйнятних ризиків: наприклад, максимальну частку червоних постачальників,

допустимий рівень дефектності, граничний час простою (downtime) критичних систем, мінімальний покриття (coverage) простежуваності. Такі пороги – це інституціоналізовані стоп-правила, які захищають підприємницьку модель від деградації під тиском термінів або дефіцитів. Нарешті, важливою є практика внутрішніх аудитів як інструмента навчання, а не покарання. Для МСП ефективні короткі цикли: аудит → 1–3 пріоритетні САРА → перевірка виконання. У зв'язці з KPI/KRI це створює самопідтримувану систему підвищення надійності та довіри.

У мережевій взаємодії з контрагентами ЄС підприємство часто оцінюють за швидкістю та повнотою надання доказів відповідності. Тому доцільно заздалегідь сформувати стандартизований пакет доказів, який оновлюється у визначених контрольних точках і є доступним для перевірки. Такий пакет не обов'язково має бути великим; важлива його структурованість і версійність. Типова структура пакету доказів включає: специфікації продукту/послуги та контрольні параметри; протоколи контролю якості/тестування; реєстр змін із поясненням причин і результатів оцінки; документи щодо простежуваності партій/компонентів; дані щодо постачальників і результати їх скринінгу (належна обачність щодо контрагентів); за потреби - ключові ESG-показники (енергоємність, вуглецеві параметри, політики щодо постачальників). Для сервісних компаній структура доповнюється SLA-метриками, логами інцидентів та доказами виконання процедур безпеки. Наявність пакету доказів знижує транзакційні витрати контракtingу (P3) і водночас дисциплінує внутрішні процеси: якщо доказ має бути наданий за запитом партнера, він має існувати, бути актуальним і відтворюваним. Це безпосередньо пов'язує комплаєнс із даними (BM5) та управлінням ризиками (BM6) і зменшує ймовірність критичних інцидентів, що запускають санкції або виключення з ланцюга.

У більшості варіантів реконфігурації (особливо compliance-first і ланцюги створення вартості-first) слабкою ланкою є не саме підприємство, а його постачальницька мережа. Тому мінімальна модель належної обачності щодо контрагентів постачальників для МСП має включати: категоризацію постачальників за критичністю (вплив на якість/безпеку/терміни), базову перевірку документів і походження (для критичних позицій), контроль змін постачальника як події ризику, план диверсифікації або резервування для критичних матеріалів. Для практичного моніторингу доцільно застосовувати прості індикатори: частка закупівель у постачальників із пройденим скринінгом; частка критичних позицій із альтернативним постачальником; кількість інцидентів, спричинених постачальниками; середній час заміни постачальника за наявності проблеми. Такі метрики дозволяють перетворити якість постачальника з інтуїтивної оцінки на керований ризик і підвищують здатність підприємства витримувати шоки ланцюга постачання.

Важливо не лише описати механізм, а й показати типові бар'єри, що пояснюють неоднорідність результатів МСП:

- комплаєнс на папері, але слабка вбудованість у процеси;

- відсутність простежуваності на рівні партій/компонентів;
- залежність від одного постачальника без оцінки ризиків;
- слабе управління змінами (заміна матеріалів/постачальників без тестів і документування);
- ручний, нестандартизований документообіг, що ускладнює аудит;
- розрив між відділами (виробництво–якість–продажі–логістика), що породжує інциденти на стиках.

Ці вузькі місця не є технічними дрібницями: вони змінюють бізнес-модель, бо впливають на канал, контрактинг і вартість виконання.

У частині цифрових каналів масштабування доцільно розмежувати два рівні цифровізації: фронт-офісну (вітрина, маркетплейс, онлайн-замовлення, CRM) і бек-офісну (ERP/облік, планування запасів, партійність, електронні сертифікати, інтеграція з логістикою). Для МСП типова ситуація, коли фронт-офіс цифровізовано швидше, ніж бек-офіс, що породжує розрив між попитом і здатністю виконання. Саме цей розрив найчастіше й створює репутаційні втрати в платформних каналах: система продажів масштабується, а система виконання – ні.

Тому в аналітичному вимірі управління даними і простежуваність варто трактувати як інфраструктуру масштабування: вони забезпечують повторюваність та керованість транзакцій, включно з поверненнями, рекламаціями та аудитами. Мінімальний каркас управління даними для МСП може бути описаний через три запитання: які дані є критичними для контракту/аудиту (специфікації, сертифікати, партійність, маршрут, SLA-метрики); хто є власником даних і як забезпечується їхня якість (правила внесення, перевірка, контроль змін); як дані надаються контрагенту (формати, доступи, архів). Такий каркас дозволяє перейти від пошуку документів у момент запиту до системної готовності до перевірки, що безпосередньо скорочує час контрактингу.

Окремо слід підкреслити, що цифрові канали підвищують чутливість до операційних ризиків: збої систем, помилки в даних, підміна реквізитів, фішинг, порушення доступів. Це доцільно фіксувати як KRI-контур: кількість інцидентів, час простою ключових систем, частота помилок у документах, частка транзакцій із ручним втручанням. Така операціоналізація узгоджується з нижнім блоком схеми ризик → контроль → індикатор і дозволяє пов'язати цифрову трансформацію з управлінням стійкістю бізнес-моделі.

Цифрові канали справді прискорюють інтернаціоналізацію, однак одночасно підвищують вимоги до якості даних, безпеки та операційної дисципліни. Для МСП ключовий висновок простий: масштабування збутового або платформного каналу має відбуватися паралельно з підтягуванням процесів виконання та контрольних процедур, інакше зростає ризик збоїв, помилок і репутаційних втрат. Орієнтир ЄС свідчить, що для більшості конкурентів цифрові інструменти є вже стандартом. Відтак цифровий канал сам по собі рідко формує довгострокову перевагу; перевага виникає через

якість виконання: швидкість циклів, точність замовлень, керованість даних, здатність інтегруватися з системами партнерів.

Платформи і маркетплейси зменшують витрати пошуку клієнтів, знижують інформаційну асиметрію і стандартизують транзакції. Однак вони одночасно підвищують вимоги до:

- прозорості характеристик продукту (контент, маркування, специфікації);
- строків поставки та логістичного планування;
- сервісу повернень/рекламацій;
- документування відповідності;
- обробки даних і кіберстійкості.

У такій архітектурі цифровізація фактично підсвічує слабкі місця операційної моделі, бо збільшує швидкість взаємодії та масштабує як успіх, так і помилки. Ключовим стає управління даними: визначення критичних наборів даних, їхня якість, актуальність, версійність і доступність. Для евринтеграційного контексту особливо важливі:

- специфікації продукту/компонентів;
- партійність і маршрут;
- сертифікати/декларації відповідності та їх актуальні версії;
- протоколи контролю якості;
- записи про зміни (хто/коли/чому змінив матеріал чи постачальника);
- докази щодо енергоефективності/вуглецевих параметрів.

Це дозволяє перейти від доведення заднім числом до доведення за замовчуванням, що скорочує час контрактингу та підвищує довіру.

Кіберінциденти, фішинг, підміна реквізитів і компрометація доступів для МСП можуть мати непропорційно високі наслідки, бо руйнують довіру і призводять до фінансових втрат. Тому цифрові канали масштабування мають бути підсилені мінімальними практиками кібергігієни, розмежуванням доступів, резервуванням і контролем змін у критичних документах (що логічно вбудовується у комплаєнс, інтегрований у дизайн).

Цифровізація збільшує швидкість і масштаб взаємодії, тому ціна помилки зростає. Для МСП у міжнародному середовищі критично важливими стають мінімальні практики кіберстійкості та управління доступами, оскільки інциденти (підміна реквізитів, компрометація облікових записів, витік даних) мають прямі контрактні наслідки: затримка постачання, втрати коштів, порушення умов конфіденційності та руйнування довіри. У контексті бізнес-моделі кіберстійкість доцільно розглядати як частину VM5–VM6: це не IT-питання, а елемент управління ризиками та даними. Мінімальний набір практик, який може бути операціоналізований у KRI, включає: багатофакторну автентифікацію для критичних сервісів; принцип найменших привілеїв і регулярний перегляд доступів; резервне копіювання та тестування відновлення; контроль змін для критичних документів і специфікацій; навчання персоналу базовим сценаріям фішингу та платіжного шахрайства. З погляду мережевої взаємодії важливо також забезпечити надійність даних: відсутність дублювань,

узгоджені довідники, контроль версій, збереження історії змін. Саме ці практики дозволяють скоротити час відповіді на запит партнера і зменшити ризик відмови через недостатність доказів. У підсумку цифрові канали масштабування стають джерелом переваги лише тоді, коли підкріплені керованими даними та мінімальною кіберстійкістю.

Мережевий характер доступу до ринку ЄС означає, що для значної частини МСП інтернаціоналізація відбувається не через прямий вихід до кінцевого споживача, а через виконання ролі постачальника в ланцюгах створення вартості. У такій конфігурації конкурентоспроможність визначається насамперед стабільністю виконання зобов'язань, здатністю контролювати й документувати зміни та забезпечувати простежуваність, тоді як ціна залишається важливою, але вже не єдиною вирішальною умовою. З огляду на масштаб торгівлі ЄС–Україна та структуру взаємодії, входження в ланцюги створення вартості часто є економічно доцільнішим, ніж миттєвий вихід на кінцевого споживача в ЄС із власним брендом. Ланцюги створення вартості-траєкторія дозволяє:

- отримувати замовлення через мережі та закупівлі великих компаній;
- масштабуватися через спеціалізацію;
- зменшити витрати на кінцевий маркетинг;
- отримувати ефект навчання через вимоги (supplier development).

Утім, ці переваги супроводжуються жорсткішими вимогами до стабільності процесів, простежуваності й управління змінами.

У багатьох ланцюгах ЄС типові програми розвитку постачальників включають аудит, план підвищення якості, вимоги до показників виконання (OTIF, рівень дефектності), контроль інцидентів і коригувальні дії. Для МСП це означає, що здатність працювати з метриками і відхиленнями стає частиною конкурентоспроможності. Ланцюги створення вартості-інтеграція змінює бізнес-модель від разових продажів до контрактної стабільності, де помилки мають вищу ціну.

У рамках інтеграції до ланцюгів створення вартості підприємство не обов'язково залишається в низькій ролі. В економіці мереж типова логіка розвитку полягає у поступовому підвищенні ролі в ланцюгу створення вартості (upgrading): від простих операцій до ширших функцій – інженерної підготовки, ODM/дизайну, управління закупівлями, контролю якості на рівні субпостачальників. Для українських МСП upgrading є способом зменшити залежність від цінової конкуренції та підвищити маржинальність (P2), але він потребує реконфігурації одразу кількох вузлів бізнес-моделі. По-перше, змінюється BM1 (ціннісна пропозиція): від виконуємо операції до беремо на себе частину ризику й відповідальності (якість, терміни, дані). По-друге, зростає навантаження на BM5 (дані та простежуваність): контрагент очікує не тільки результат, а й доказовість процесу (протоколи тестів, специфікації, контроль версій). По-третє, BM4 (партнерська мережа) стає інструментом конкурентності: підприємство повинно управляти субпостачальниками, включно з їхньою відповідністю, що повертає нас до контурів належна обачність щодо контрагентів. Практичним маркером upgrading є розширення

переліку контрольних точок і метрик у контракті: замість одиничного підтвердження приймання з'являються SLA/OTIF, дефектність, час реакції на інциденти, вимоги до зміни специфікацій, вимоги до даних. Відповідно, KPI/KRI системи, виступають не лише інструментом внутрішнього контролю, а й мовою взаємодії з мережею ЄС.

Ланцюги створення вартості як траєкторія інтернаціоналізації підвищують залежність від одного-двох ключових контрагентів. Це ризик підприємницької моделі, який доцільно компенсувати портфелем контрактів, процесною універсальністю (здатністю відповідати вимогам кількох мереж) або поступовим нарощуванням власних каналів збуту. Саме тут поєднання M3 з M1 і M2 є вирішальним: комплаєнс, інтегрований у дизайн, та керовані дані/простежуваність спрощують диверсифікацію контрактів і повторну кваліфікацію в інших мережах.

Для аналітичної чіткості варто розмежувати прямий регуляторний і контрактно-мережевий тиск ESG. Прямий тиск проявляється в обов'язках компаній, що підпадають під відповідні режими; контрактно-мережевий – у вимогах, які ці компанії транслиують постачальникам через закупівельні політики, анкети, аудити та специфікації даних. Навіть за звуження прямого охоплення CSRD/CS3D мережевий механізм зберігає дієвість: ризики невідповідності фактично опускаються вниз по ланцюгу, а ESG-параметри стають частиною кваліфікації постачальника.

Зелена конкурентоспроможність у практичному вимірі формується через поєднання: енергоефективності; базових вуглецевих метрик для відповідей на запити контрагентів; відповідальності ланцюга постачання (оцінка постачальників і простежуваність). У моделі  $D \rightarrow M \rightarrow VM \rightarrow P$  це відображається у VM2 (операційна модель), VM5 (дані/простежуваність) та VM6 (управління ризиками), а результат – у P1 (доступ до мереж) і P4 (операційна стійкість). У контексті CBAM критичною є не лише наявність вимірювань, а відтворюваність даних і підтверджень, тому KPI/KRI доцільно доповнювати індикаторами покриття і якості даних. Рішення Ради ЄС від 24.02.2026 щодо спрощення вимог до звітності зі сталого розвитку та процедур належної обачності підвищує пороги прямого охоплення, але не знімає контрактного передавання вимог від великих компаній до постачальників у їхніх мережах. Вимоги до вуглецевих даних і простежуваності дедалі частіше фіксуються у контрактній документації постачальника як елемент кваліфікації та умов виконання зобов'язань. Для МСП енергоефективність є найбільш прагматичним входом у ESG, оскільки дає подвійний ефект:

- зниження собівартості та енергоємності;
- підвищення прийнятності постачальника для мережі (як маркер керованості процесів і відповідальності).

Енергоефективність часто не потребує повної перебудови бізнес-моделі, але потребує керованого циклу: енергоаудит → програма модернізації → контроль показників → інтеграція в управлінські рішення.

Для МСП, які працюють у мережах ЄС, практичний вимір ESG зводиться до здатності надати релевантні дані у форматі, придатному для перевірки контрагентом. Це не тотожне повній нефінансовій звітності; йдеться про

мінімальний набір показників, які найбільш часто запитуються у ланцюгах постачання та впливають на селекцію постачальників. По-перше, енергоємність у прив'язці до одиниці продукції або до виручки дозволяє контрагенту оцінювати ефективність і потенціал зниження витрат/викидів. По-друге, вуглецева інтенсивність на рівні продукту/партії або на рівні операційної діяльності стає релевантною в карбон-інтенсивних ланцюгах, особливо в контексті СВМ. По-третє, дані щодо постачальників (частка постачальників, що пройшли скринінг; наявність червоних постачальників) є ядром належної обачності щодо контрагентів на рівні мережі. По-четверте, інциденти ESG/комплаєнсу в ланцюгу є ключовим KRI: навіть одиничний інцидент може призвести до виключення постачальника з мережі. Аудитопридатність ESG-даних означає три прості правила: простежуваність джерела даних (звідки взято значення та хто відповідальний), версійність і незмінність (збереження історії змін), відтворюваність розрахунку (щоб контрагент міг перевірити логіку). Ці правила напряму пов'язані з ВМ5 (управління даними) та з контуром контролю.

Реальна конкурентна цінність вуглецевих метрик з'являється, коли підприємство використовує їх для управління: оптимізація логістики, зміна матеріалів і постачальників, модернізація обладнання, вибір енергоджерел. У термінах бізнес-моделі це означає, що ESG-дані стають частиною ВМ5 (дані/простежуваність) і ВМ6 (управління ризиками), а також впливають на ВМ1 (ціннісна пропозиція для В2В-клієнта, який мінімізує ризик).

Відповідальність оцінюється не лише на рівні підприємства, а й на рівні його постачальницької мережі. Це підвищує роль належної обачності щодо контрагентів постачальників і простежуваності, формуючи ефект мережевої дисципліни: слабка ланка може блокувати контракт для сильного виробника. Відповідно, зелена конкурентоспроможність у багатьох випадках є не маркетинговою опцією, а умовою доступу до контракту.

Матеріал узагальнено через три типові конфігурації реконфігурації – compliance-first, digital-first та GVC-first. Такий підхід дозволяє показати різні точки входу в інтернаціоналізацію та відмінні ризик-профілі, а також обґрунтувати практичні висновки щодо послідовності змін у бізнес-моделі. Для монографічного викладу принципово важливо не обмежуватися класифікацією, а визначити умови, за яких кожна конфігурація є раціональною, які ефекти вона зазвичай дає та які ризики породжує.

Конфігурація compliance-first є доцільною, коли підприємство орієнтується на вимогливих В2В-контрагентів або працює в секторах із високою ціною помилки (харчові продукти, компоненти, техніка, медичні/критичні товари), а бар'єри входу пов'язані з аудитом і доказовістю відповідності. Очікувані результати – зниження браку/переробок, скорочення рекламацій, зростання довіри та прискорення кваліфікації постачальника. Водночас ризик полягає в тому, що без паралельного розвитку каналу збуту та контрактингу може сформуватися дорога відповідність без масштабування, а надмірна формалізація – не дати реальної інтеграції в процеси. Отже, конфігурація створює сильну базу для входження в мережі ЄС, але потребує синхронізації з комерційною моделлю.

Конфігурація digital-first є раціональною, коли потрібно швидко протестувати попит, розширити географію клієнтів або диверсифікувати ринки в умовах невизначеності; це узгоджується з висновками ЄБРР щодо прагнення МСП працювати зі стабільнішими ринками. Її ключові ефекти – прискорення виходу на ринок, зниження витрат пошуку клієнтів, потенційне масштабування продажів. Основні ризики зумовлені тим, що платформні канали підвищують вимоги до даних, сервісу й логістики: помилки швидко масштабуються, а цифрова зрілість у ЄС є базовою нормою, тому конкурентність залежить від процесної та даної дисципліни, а не від самого факту онлайн-каналу. Висновок – конфігурація ефективна для швидкої експансії, але потребує оперативного підтягування комплаєнсу, даних і операційної стійкості.

Конфігурація GVC-first є доцільною для підприємств із технологічною спеціалізацією або здатністю виконувати роль у мережі (компоненти, контрактне виробництво, інженерні/ІТ-послуги) в контексті значного товарообігу ЄС–Україна. Її переваги – стабільніші замовлення, ефект навчання через вимоги контрагентів, зростання технологічної дисципліни та можливість підвищувати додану вартість через переходи ODM/OEM. Ризики – концентрація на одному покупцеві, висока ціна зривів, жорсткі вимоги до простежуваності та контролю змін, а також потреба у відповідальній постачальницькій мережі. Отже, це найбільш мережевий шлях інтернаціоналізації, який майже завжди тягне за собою реконфігурацію комплаєнсу та даних. Щоб перейти від типології до вимірюваного аналізу, концептуальну модель доцільно операціоналізувати через KPI/KRI та матрицю «ризик → контроль → індикатор», які формують інструментарій моніторингу реконфігурації та порівняльної діагностики підприємств (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

Механізми реконфігурації та рекомендовані KPI/KRI

Механізм	Прояв у бізнес-моделі	KPI	KRI
Compliance-by-design	SOP, контрольні точки, управління змінами, внутрішні аудити	% процесів із SOP частка партій/замовлень із повним пакетом доказів, % рівень браку/переробок, % час підготовки пакета підтверджень для аудиту, дні/год	критичні невідповідності, од./період рекламації/повернення, % відмови контрагентів через документи/дані, од.
Цифрові канали	Платформи, e-commerce, e-документообіг, CRM/ERP	частка продажів/замовлень через цифрові канали, % OTIF, % тривалість циклу замовлення–відвантаження, дні частка транзакцій без ручних виправлень, %	час простою критичних систем, год інциденти кібербезпеки/шахрайства, од. помилки в реквізитах/документах, од.

Traceability & data governance	Партійність, цифровий слід, версійність документів	coverage простежуваності (%); час відповіді на запит партнера/аудит	помилки у даних/документах (од.); невідповідність постачальника (од.)
GVC-інтеграція	OEM/ODM, довгі контракти, SLA, supplier development	частка продажів у довгих B2B-контрактах, % стабільність замовлень (варіативність обсягів), % частка аудитів/кваліфікацій без суттєвих зауважень, %	зриви поставок, од. штрафи/penalties, сума/період частка постачальників із «червоним» статусом, %
ESG-блок	Енерго ефективність, CO <sub>2</sub> е-дані, ESG-скринінг постачальників	energy intensity (кВт·год/од.); carbon intensity (кг CO <sub>2</sub> е/од. або на виручку); частка ESG-скринінгу (%)	ESG/комплаєнс-інциденти в ланцюгу (од.); червоні постачальники (%)

*Джерело: складено автором*

У прикладному вимірі метрики доцільно прив'язувати до порогових значень, які сигналізують про відхилення та запускають управлінську реакцію. Важливо розмежувати: цільові KPI, допустимі коридори, тригери ризику, що потребують негайної дії.

Оскільки пороги залежать від сектору й типу контрактів, доцільно застосовувати відносні пороги: порівняння з власною базовою лінією та/або з умовами договору. Наприклад, зниження OTIF нижче контрактного порогу або зростання рівня дефектності вище історичного 75-го перцентиля може трактуватися як KRI і вимагати аналізу причин та CAPA. Для даних і простежуваності критичним є поріг покриття: зменшення частки партій/операцій із повним набором даних різко підвищує ризик відмови під час аудиту.

Для кіберконтурів ключовими сигналами є повторювані інциденти доступу та тривалий час простою критичних систем, що безпосередньо впливають на виконання зобов'язань.

Щоб уникнути формальної метризації, показники слід пов'язувати з економічною змінною – вартістю невідповідності, яка охоплює прямі втрати (брак, переробка, повернення, штрафи), непрямі втрати (простої, додаткова логістика, термінові закупівлі) та репутаційні наслідки (втрата рейтингу, погіршення умов контракту, виключення з ланцюга).

У цій логіці KPI/KRI стають інструментом пріоритизації: інвестиції в простежуваність або контроль змін виправдані, якщо вони знижують частоту критичних інцидентів і очікувані втрати. Це також забезпечує наукову інтерпретацію зв'язку реконфігурації бізнес-моделі з результативністю (P2–P4) через вимірюваний проміжний ефект – зниження вартості невідповідності. Щоб підсилити наукову й прикладну цінність, доцільно додати матрицю ризик → контроль → індикатор, яка демонструє, як саме управлінські контури

підтримують реконфігурацію. Табл. 3.24 забезпечує зв'язок між управлінськими діями та вимірюванням: кожному ризику відповідає контур контролю і набір індикаторів для моніторингу стійкості підприємницької моделі.

Таблиця 3.24

Ризики реконфігурації бізнес-моделі та контури контролю

Ризик (R)	Типовий прояв	Контроль/управлінський контур	Індикатор (KPI/KRI)
R1. Невідповідність продукту/процесу	повернення, рекламачії, зрив контракту	SOP + контрольні точки + CAPA + внутрішні аудити	defect rate; критичні невідповідності; рекламачії (%)
R2. Провал простежуваності/даних	неможливо підтвердити походження/партію/сертифікат	data governance (версійність, архів доказів, партійність)	coverage traceability; час підготовки пакета доказів; помилки документів
R3. Зрив поставок	штрафи, розірвання контракту	планування, буферні політики, контроль OTIF, сценарії ризику	OTIF; зриви поставок; penalties
R4. Кібер/шахрайство	підміна реквізитів, зупинка систем	базова кібергігієна, розмежування доступів, резервування	інциденти кібербезпеки; downtime
R5. ESG-ризик у ланцюгу	виключення з мережі, репутаційні втрати	ESG-скринінг постачальників, контроль енергоємності/CO <sub>2</sub> e	частка скринінгу; energy/carbon intensity; ESG-інциденти

*Джерело: складено автором на основі узагальнення підходів до управління ризиками та контролів у мережесвих ланцюгах постачання; контекстні джерела наведено у [63; 52; 36; 168; 45; 37; 61]*

Для переходу від описової аналітики до прикладної діагностики доцільно використовувати шкалу зрілості (табл. 3.25), що відображає ступінь інституціоналізації механізмів M1–M3 (комплаєнс, інтегрований у дизайн, цифрові канали масштабування, інтеграція в ланцюги створення вартості) і здатність підприємства підтримувати відповідність та результативність у часі. Шкала не підміняє галузеві стандарти, але дає узгоджене ядро для порівняння підприємств у різних секторах та для моніторингу прогресу в межах програм підтримки інтернаціоналізації МСП.

Рівні зрілості визначаються за трьома групами ознак: процеси і контроль (SOP, контрольні точки, CAPA, управління змінами), дані і простежуваність (якість даних, версійність, архів доказів, швидкість підготовки пакета документів), мережеве включення (контрактинг, SLA/OTIF, supplier development, відповіді на ESG-запити/аудити).

Таблиця 3.25

## Шкала зрілості реконфігурації підприємницької моделі

Рівень	Опис стану	M1 компласнс	M2 цифровізація	M3 GVC/ контрактинг	Типові KPI/KRI
0. Початковий	Відповідність та дані переважно після факту; низька повторюваність	Немає SOP; контрольні точки не формалізовані; SAPA епізодичні	Розрізнені інструменти; дані ручні; відсутня версійність	Разові контракти; відсутність SLA/OTIF дисципліни; слабка робота з постачальниками	KRI: рекламації, зриви; KPI нестабільні
1. Базовий контроль	Є мінімальні процедури й документи; реагування на інциденти стало регулярним	SOP для критичних операцій; фіксація невідповідностей; базовий аудит	Е-документообіг частково; базовий облік/CRM; початок структурування даних	Окремі B2B-угоди; вимоги контрагентів виконуються точково	OTIF у вибраних каналах; defect rate контролюється
2. Керований процес	Процеси повторювані; управління змінами частково формалізоване; дані доступні для аудиту	Контрольні точки; change control для ключових змін; SAPA з термінами	Єдині довідники; версійність документів; вимірювані дані якості	Стабільніші контракти; початкові елементи supplier development	KPI: cycle time, OTIF; KRI: overdue SAPA, інциденти даних
3. Інтегрована система	Відповідність і дані інтегровані в операційну модель; прозорість для партнерів	Регулярні внутрішні аудити; аналіз причин; профілактика невідповідностей	Інтеграція CRM/ERP; контроль доступів; швидка підготовка пакетів доказів	Довгі контракти; SLA/OTIF у договорах; управління портфелем постачальників	KPI: зниження браку; KRI: кібер/ESG-інциденти
4. Мережева зрілість	Підприємство сумісне з вимогами мереж ЄС; здатне масштабуватися без втрати якості	Compliance-by-design на рівні дизайну продукту/процесів; аудитопритатність	Data governance як функція; кіберстійкість; автоматизація контролю	Стійка позиція в GVC; кілька контрагентів; готовність до ESG-запитів	P1–P5 стабільні; низька вартість невідповідності

Джерело: складено автором на основі узагальнення підходів до управління ризиками та контролів у мережевих ланцюгах постачання; контекстні джерела наведено у [63; 52; 36; 168; 45; 37; 61]

Секторний контекст визначає, які механізми реконфігурації є першими та які ризики мають найбільшу вагу. Попри різноманіття видів діяльності, у євроінтеграційному контурі можна виділити типові траєкторії, що відрізняються комбінацією вимог до безпечності/якості, глибини простежуваності, ролі в ланцюги створення вартості та критичності ESG-даних.

Реконфігурація підприємницьких моделей має різні точки входу залежно від сектору й стартових ресурсів, однак у євроінтеграційному контурі

простежуються загальні закономірності. По-перше, найчастіше ефективною є послідовність якості і дані → канал/контрактинг → масштабування: без базової дисципліни даних та процесів цифрові канали або ланцюги створення вартості-вхід підвищують вразливість. По-друге, цифровізацію слід розглядати двокомпонентно: як канал продажів/взаємодії, як інфраструктуру даних. Саме друга компонента визначає здатність підприємства проходити аудити, відповідати на запити контрагентів і підтримувати повторювану якість. По-третє, ESG-логіка на практиці часто вбудована у контракти через вимоги до даних і простежуваності. Це означає, що навіть за звуження прямого охоплення регулюванням МСП стикаються з ESG-параметрами опосередковано, як із критеріями селекції постачальника. Відтак енергоефективність і вуглецеві метрики доцільно включати до системи управління витратами та ризиками, а не залишати в площині комунікацій. З позиції наукової логіки запропонована модель може бути перевірена емпірично через: опитування МСП щодо зрілості за шкалою шкалі зрілості, зіставлення рівнів зрілості з результатами (експортна інтенсивність, частка довгих контрактів, маржинальність), квазіекспериментальні дизайни (до/після входження в ланцюги створення вартості чи платформний канал).

Обмеження даного розділу пов'язані з його концептуально-аналітичним характером: частина висновків є аналітичними припущеннями, що базуються на логіці мережевих ринків та інституційних драйверах, а не на суцільній мікроданій вибірці підприємств. Подальші дослідження доцільно спрямувати на: збір панельних даних за українськими МСП щодо індикаторів KPI/KRI та рівнів зрілості; секторальні кейс-стаді із відстеженням вартості невідповідності до і після впровадження комплаєнс, інтегрований у дизайн; аналіз того, як вимоги до ESG/даних просочуються вниз по ланцюгу через вимоги найбільших контрагентів і які типи даних стають визначальними; дослідження взаємозв'язку цифрової інтенсивності та стійкості (зокрема ролі кіберконтурів) для міжнародного контрактингу в умовах зовнішніх шоків. Окремим напрямом може стати формування галузевих профілів KPI/KRI: базовий набір індикаторів доцільно доповнювати показниками, релевантними для конкретних стандартів і типів продукції. У методологічному вимірі це дозволить поєднати універсальність порівняння з точністю секторної специфікації.

Для інституцій, які підтримують інтернаціоналізацію МСП (експортні офіси, програми донорів, кластери, бізнес-асоціації), запропонована модель означає необхідність зміщення акценту від одиничних експортних консультацій до розвитку процесної та даної зрілості підприємств. Практично це може реалізовуватися через: стандартизовані діагностичні інструменти зрілості як умову відбору/супроводу; модульні програми з комплаєнс, інтегрований у дизайн та управління змінами; підтримку впровадження простежуваності й управління даними; розвиток компетенцій роботи з KPI/KRI та управління ризиками поставок. Такий підхід підвищує ймовірність

того, що вихід підприємства на ринок ЄС буде не разовим епізодом, а стійкою траєкторією з можливістю upgrading у ланцюги створення вартості.

Додатково перспективним є запровадження пакетів доказів як типового вихідного продукту для підприємств, що виходять на мережеві ринки: це одночасно зменшує витрати контрактингу й підвищує дисципліну даних. У дослідницькому вимірі такі пакети можуть слугувати джерелом структурованих даних для порівняльної аналітики та оцінки ефектів реконфігурації.

**Висновки.** Емпіричні спостереження за взаємодією України з Європейським Союзом підтверджують високу інтенсивність економічних зв'язків і зростання значущості європейського напрямку для українського бізнесу. Це створює реальну основу для міжнародного масштабування малих і середніх підприємств, але водночас переводить конкуренцію в площину процесної зрілості, доказовості відповідності та керованості даних як умов участі в мережевих контрактах і ланцюгах постачання. У такому середовищі реконфігурація підприємницьких моделей пояснюється через взаємопов'язані механізми: комплаєнс, інтегрований у дизайн процесів і продукту; цифрові канали масштабування; інтеграцію в ланцюги створення вартості. Їхній ефект є комплементарним: цифрове масштабування без дисципліни даних і простежуваності підвищує операційні та репутаційні ризики; комплаєнс без розвитку каналів і контрактної логіки може не забезпечити зростання; входження в ланцюги створення вартості без контролю змін і аудитопритатних даних підвищує ризик втрати статусу постачальника. Отже, практично результативною є траєкторія, у якій ці механізми комбінуються і взаємно підсилюють один одного.

Цифрові інструменти дедалі частіше виступають не унікальною перевагою, а базовою умовою конкуренції, тому джерело диференціації зміщується до якості виконання, надійності процесів, керованості даних та інтегрованого комплаєнсу. Контур сталого розвитку посилює значущість вуглецевих даних, енергоефективності та відповідальності ланцюга постачання в релевантних секторах, причому суттєва частина вимог транслюється постачальникам через контракти, закупівельні політики та аудити великих компаній. Це означає, що для підприємств, які працюють у європейських мережах, параметри сталості стають елементом кваліфікації постачальника і частиною вимог до даних, а не окремою формальною звітністю.

Запропонована система показників результативності та ризику, а також матриця «ризик – контроль – індикатор» забезпечують перехід від концептуальної моделі до вимірюваного аналізу, придатного для діагностики зрілості підприємницьких моделей, порівняльних досліджень і практичного моніторингу стійкості. Водночас підхід має концептуально-аналітичний характер, тому подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованих зв'язків і конфігурацій із використанням даних

підприємств та методів, що дозволяють відстежувати зміни у часі й пов'язувати їх із результативністю.

### **3.6. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІМПЕРАТИВІВ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ПОДОЛАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Солодкий В. О.**, кандидат економічних наук, доцент

**Актуальність теми.** Трансформація глобальних господарських процесів об'єктивно доводить, що традиційні лінійні економічні моделі, які орієнтовані виключно на екстенсивне споживання природних ресурсів та короткострокову максимізацію економічного результату, остаточно вичерпали свій потенціал. Прискорення індустріального розвитку та використання не завжди раціональних підходів до суспільного споживання створюють серйозні загрози для біосфери. Прогресуюча зміна клімату, що впливає на біорізноманіття, випадки значного забруднення навколишнього природного середовища та інші чинники формують значні екологічні обмеження щодо подальшого зростання світової економіки. Відповідно, формування принципово нової управлінської парадигми, здатної гармонізувати макроекономічні цілі з імперативами екологічної безпеки, є практично безальтернативним напрямком подальшої еволюції економічної науки та практики.

Для національної економіки України зазначена проблематика є важливою та актуальною. Вектор розвитку держави, що спрямований на інтеграцію до європейських інституцій, вимагає швидкої, системної та повної адаптації господарського механізму до жорстких критеріїв кліматичної нейтральності, регламентованих вимогами зеленого курсу Європи. Водночас, процес практичної імплементації відповідних імперативів безпосередньо гальмується цілим комплексом впливових факторів: високою енергоемністю індустріального сектору, системним недофінансуванням цільових ресурсозберігаючих програм та інфраструктурними втратами внаслідок військових дій. Глобальні міжнародні зобов'язання щодо поетапного скорочення емісії парникових газів вимагають суттєвого перегляду промислової політики, оскільки економіка історично залишається значною мірою ресурсомісткою та вуглецевозалежною. Формування дієвого науково-практичного інструментарію, який дозволить оптимізувати енергетичний баланс, зменшити втрати та гарантувати стійке відновлення, є першочерговим завданням дослідників – теоретиків та практиків у відповідних сферах, для забезпечення ефективності господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади стійкого розвитку та специфіка їх імплементації в сучасних умовах є предметом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Теоретико-методологічний базис формування стратегії сталого розвитку та

відповідні парадигми детально охарактеризовано у фундаментальних працях В. Боголюбова [187]. Інституційні аспекти функціонування держави сталого розвитку та трансформація філософії майбутнього урядування, економіки та суспільства під впливом екологічних імперативів глибоко досліджувалися Ч. Наїром [250]. Також, вченими здійснювався аналіз фундаментальних аспектів механізму сталого розвитку підприємств, його концептуальний і нормативний базис на мікрорівні [296].

Шляхи прискореної декарбонізації глобальної економіки та розробка «дорожньої карти» для досягнення кліматичної стійкості запропоновані у комплексних дослідженнях Й. Рокстрьома та ін. [137]. Галузева проблематика збалансованого розвитку, зокрема впровадження сталих практик у сільському господарстві та розробка ефективних підходів до трансформації деградованих ландшафтів, перебуває у постійному фокусі уваги В. Кваші [220] та О. Кучера [238]. Дослідниками вивчається соціальний вимір рівноважного розвитку, що обов'язково включає політики подолання бідності, аналіз поточного стану та забезпечення інклюзивності економічних реформ в Україні [189].

Особливості застосування просторових інноваційних моделей для підвищення конкурентоспроможності регіональних систем є предметом окремої наукової дискусії. Розроблена концептуальна модель формування та розвитку регіональної інноваційної політики через механізм «смайт-спеціалізації» [279]. Значна увага приділяється дослідженню специфіки форм реалізації інноваційної політики України у післявоєнний період [302]. Вплив просторової кластеризації на формування технологічної різноманітності компаній обґрунтовано М. Фельдманом та Н. Лоу [68]. Вплив масштабних глобалізаційних чинників на географію економічної активності та інституційне середовище розкрито у монографічних працях Дж. Сакса [139], тоді як архітектура відкритих інновацій та результативність бізнес-моделей досліджувалася Г. Чесброу [29].

**Метою роботи** є комплексне дослідження шляхів імплементації імперативів збалансованого розвитку, ідентифікація ключових економічних бар'єрів та визначення інноваційних стратегій і моделей, що забезпечать підвищення ефективності господарювання та раціональне використання ресурсного потенціалу в сучасних умовах.

#### **Викладення основного матеріалу**

Парадигма сталого розвитку формує цілісну управлінську філософію, що ефективно поєднує процеси створення доданої вартості з чіткими імперативами екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Такий підхід трансформує механізм лінійного протиставлення економічного зростання і захисту довкілля. Натомість, пропонується стійка траєкторія довгострокового підвищення суспільної продуктивності праці шляхом інтенсивного впровадження відновлюваних джерел енергії, оптимізації споживання та застосування ресурсозберігаючих інновацій. Однак, практична імплементація даної рівноважної моделі в реаліях України може зіштовхуватися з існуючими структурними перешкодами. Головним макроекономічним дестабілізатором в

сучасних умовах виступає значна енергоємність національної економіки. Згідно з емпіричними та аналітичними даними Державної служби статистики України, станом на 2023 рік показник енергоємності вітчизняного валового внутрішнього продукту залишався одним з найменш ефективних на європейському континенті. На генерацію однієї одиниці продукції (в доларовому еквіваленті) витрачалось приблизно втричі більше умовного палива у порівнянні з усередненими індикаторами країн-членів ЄС [204].

Подібний стан справ не є випадковим явищем, а виступає прямим наслідком збереження все ще високої питомої ваги сировинних та низькотехнологічних галузей у загальній структурі ВВП. Йдеться, насамперед, про сектор важкої металургії, хімічних виробництв та сектор машинобудування, які традиційно виступають головними споживачами енергетичних ресурсів країни. Експлуатація фізично зношених та морально застарілих виробничих фондів, побудованих в багатьох випадках ще у минулому столітті, провокує суттєві нераціональні втрати енергії. Це безпосередньо формує високу операційну собівартість української продукції, значно знижуючи її цінову конкурентоспроможність на глобальних світових ринках. Відповідно, глибока технологічна реконструкція, переоснащення та тотальна модернізація підприємств індустріального сектору перетворюється з бажаної екологічної ініціативи на безальтернативну умову економічного виживання галузей. Перехід на сучасне енергоефективне обладнання дозволить значною мірою знизити виробничі витрати вітчизняного бізнесу, вивільняючи обсяги фінансових ресурсів, які можуть бути використані для реінвестування у створення інноваційних продуктів з високою часткою доданої вартості.

Проблема недостатньо ефективного використання ресурсів тісно пов'язана з фундаментальними аспектами національної енергетичної безпеки. Висока ресурсомісткість економіки щоденно генерує значний внутрішній попит на енергоносії (зокрема природний газ та нафтопродукти), значна частина яких традиційно імпортується. Це створює постійний суттєвий вплив на сальдо платіжного балансу країни, спричиняє значний відтік валютних резервів та збільшує можливу вразливість всієї макроекономічної системи до раптових цінових змін на зовнішніх енергетичних ринках. Водночас, динаміка диверсифікації національного енергобалансу шляхом прискореного розвитку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) залишається недостатньою. За підсумками минулих періодів, частка ВДЕ у загальній структурі генерації залишалася фактично втричі меншою за аналогічні європейські показники. Варто наголосити, що об'єктивні природні передумови для зміни ситуації існують. Південні регіони держави (зокрема Одеська, Миколаївська та Херсонська області) мають значний геліоенергетичний та вітровий потенціал, який, за умови ефективного використання, здатний покрити значний обсяг внутрішнього промислового та побутового попиту. Однак, масштабування проєктів «зеленої» генерації гальмується цілим комплексом причин: високою вартістю залучення кредитного капіталу, інституційною невизначеністю на

ринку електроенергії, частою недостатністю гарантій інвесторам та суттєвими інфраструктурними ризиками, які спричинені військовими діями.

Також, варто зазначити, що важливим соціально-економічним питанням, що потребує дієвих підходів до його вирішення, є недостатня ефективність функціонування житлово-комунального господарства. Згідно з дослідженнями, українські домогосподарства споживають у середньому на 30% більше енергії на опалення одиниці житлової площі порівняно з країнами Центральної та Східної Європи зі схожими кліматичними умовами [204]. Головною причиною є експлуатація застарілого фонду багатоквартирних будинків, що формує понад 50% загальної кількості наявного житла. Втрати теплової енергії через часто зношені теплові мережі, відсутність індивідуальних теплових пунктів та недостатність належної фасадної термоізоляції є досить значними. Це може формувати негативні наслідки, коли, з одного боку, витрачаються значні об'єми газу, завдаючи прямої шкоди екології та виснажуючи державні ресурси, а з іншого – неефективне споживання призводить до зростання витрат населення держави на сплату високих комунальних тарифів. Такі умови, у свою чергу, спричиняють необхідність виділення державою значних сум коштів на виплату субсидій найвразливішим верствам громадян. При можливості їх альтернативного використання, ці кошти можуть бути консолідовані та інвестовані безпосередньо в капітальний ремонт і термомодернізацію інфраструктури житлово-комунального господарства.

Окрім наявних енергетичних диспропорцій, не менш серйозним структурним бар'єром на шляху до досягнення збалансованості є використання застарілих підходів поводження з відходами у більшості регіонів. Існуюча інституційна та інфраструктурна система досі орієнтована переважно на вивезення побутового та промислового сміття на полігони. Такий екстенсивний підхід щороку безповоротно вилучає з економічного обороту мільйони тон потенційної вторинної сировини. На сьогодні, в Україні на потужностях підприємств реально переробляється лише близько 6% загального обсягу відходів, тоді як європейські екологічні директиви, до яких Україна зобов'язалася адаптуватися, вимагають швидкого досягнення показника у 50% і вище. Відсутність розгалуженої сучасної інфраструктури для роздільного збору відходів (контейнерних парків, сміттесортувальних станцій), у багатьох випадках, призводить до того, що лише відносно невелика частина міських домогосподарств залучена до процесу сортування. Ігнорування принципів економіки замкнутого циклу означає фактичну втрату існуючих в даному контексті резервів. Вторинна переробка здатна значною мірою забезпечити промисловість держави дешевою сировиною, суттєво знижуючи залежність від імпорту матеріалів, та, водночас, стимулювати створення знаної кількості нових робочих місць у регіонах та громадах.

В умовах, коли об'єктивно можуть вичерпуватися резерви екстенсивного макроекономічного зростання, саме інновації виступають безальтернативним рушієм забезпечення рівноважного поступу господарського механізму [302]. Інноваційний розвиток, реалізований через

екологічно орієнтоване та соціально відповідальне підприємництво, дозволяє не лише успішно нівелювати існуючі структурні обмеження економіки, але й формує надійну основу для ефективного та швидкого технологічного зростання. Системне та якісне впровадження новітніх технологічних, організаційних та управлінських рішень гарантує стійку довгострокову конкурентоспроможність суб'єктів господарювання держави. Це безпосередньо сприяє збільшенню виробництва товарів, які орієнтовані на експорт, стимулює створення значної кількості нових високооплачуваних робочих місць у наукоємних сферах, та, як наслідок, здатне забезпечити суттєве підвищення рівня добробуту. Окрім того, інтеграція передових інновацій у сферу ресурсоефективності та глибокої промислової переробки сировини створює умови, коли є можливим надійний захист вразливих біогеоценозів від розвитку різного рівня негативних процесів, ефективно локалізуючи та нейтралізуючи можливий несприятливий антропогенний вплив різного характеру.

Важливою складовою успішної практичної імплементації широкого спектру «зелених» технологічних інновацій виступає якість та структура людського капіталу держави. Відповідно, свідома державна пріоритизація інвестицій у модернізацію систем освіти та охорони здоров'я формує потужний інтелектуальний та адаптаційний потенціал, що є необхідним для перспективної реалізації заходів реагування на глобальні кліматичні та економічні виклики. Тому, важливим є включення в навчальні програми закладів вищої, фахової передвищої та професійно-технічної освіти питань, що стосуються аспектів збалансованого розвитку та його впливу на всі сфери життєзабезпечення громадян та суспільства в цілому. Головний акцент має робитися на формуванні у здобувачів освіти високого рівня обізнаності в екологічних питаннях, а також розвитку соціальної відповідальності та практичних навичок прийняття ефективних економічних та соціально-етичних управлінських рішень. Разом з тим, важливою сьогодні може бути реалізація європейської концепції безперервного навчання впродовж усього життя, оскільки в сучасних умовах високий темп зміни технологічних укладів створює необхідність постійного оновлення фахівцями різних сфер своїх професійних компетенцій. Лише освічені, висококваліфіковані та мотивовані працівники здатні продукувати такі креативні і нестандартні рішення, що особливо необхідні сьогодні для проектування замкнених виробничих циклів, розробки складних енергоефективних систем, а також забезпечення стійкості розвитку бізнесу та держави в цілому.

Ефективна регіональна політика в сучасних умовах у більшості випадків не може базуватися здебільшого на використовуваних раніше уніфікованих підходах, що можуть не враховувати локальну специфіку. Впровадження концептуальної моделі смарт-спеціалізації дозволяє територіальним громадам та обласним адміністраціям фокусувати весь спектр наявних обмежених ресурсів виключно на тих видах економічної діяльності, де той чи інший регіон має об'єктивні, історично сформовані та унікальні конкурентні переваги [279].

Такий обґрунтований та прагматичний підхід дозволяє ефективно мінімізувати нераціональне використання дефіцитних ресурсів, а також здатний усунути дублювання функцій сусідніми регіонами та сприяти формуванню потужних, самодостатніх інноваційних екосистем навколо визначених локальних точок зростання. Для українських реалій повноцінна імплементація даної моделі відкриває широкі перспективи. Це може створити сприятливі умови для формування високотехнологічних аграрно-інноваційних кластерів у центральних та західних областях країни, а також одночасно забезпечити стимулювання глибокого екологічного оновлення та інноваційної модернізації традиційних індустріальних центрів на сході і півдні, причому з обґрунтованою трансформацією підходів до їх функціонування та використанням принципів ефективного використання ресурсів.

В сучасних умовах, коли відбуваються швидкі глобалізаційні процеси та має місце суттєве ускладнення технологічних процесів, успішне вирішення екологічних проблем є практично неможливим в ізольованих межах закритих корпоративних лабораторій чи окремих державних інституцій. Сучасна парадигма відкритих інновацій здатна активно знімати існуючі бюрократичні бар'єри, передбачаючи постійний, інтенсивний та взаємовигідний обмін інноваційними ідеями, патентами, ноу-хау та передовими технологіями [29]. Учасниками цього процесу можуть виступати державні агенції, приватний бізнес-сектор, навчальні заклади, незалежні дослідницькі центри та великі міжнародні консорціуми. Такий гнучкий інтеграційний механізм є особливо важливим для забезпечення максимально швидкого перенесення та використання кращого європейського досвіду у сфері промислової декарбонізації безпосередньо у формат функціонування економіки нашої держави. Ефективне використання широкого спектру нових розробок та якісна адаптація вже існуючих та протестованих екологічно ефективних технологій дозволить суб'єктам господарювання значно прискорити темпи своєї технічної модернізації. Це створить умови для оптимізації необхідних обсягів капітальних витрат та зменшить рівень можливих фінансових ризиків, яких часто важко уникнути при самостійному виконанні значних об'ємів науково-дослідних робіт.

Практичною основою стратегії сталого розвитку є послідовний перехід економічного механізму до роботи на засадах циркулярної моделі функціонування. Такий актуальний підхід передбачає заходи щодо суттєвої мінімізації генерування відходів на всіх стадіях виробництва та життєвого циклу будь-якої продукції. Це може досягатися через широке використання принципів екодизайну, законодавче обумовлення питань ремонтпридатності товарів, розвиток інфраструктури для глибокої вторинної переробки та багаторазове промислове використання відповідних матеріалів і компонентів. В умовах, коли показники переробки в Україні ще не знаходяться на достатньому рівні, ефективне створення дієвої циркулярної інфраструктури є важливим не лише в екологічному аспекті, а має пріоритетне значення в контексті гарантування економічної безпеки держави. Масштабне державне

субсидіювання та стимулювання створення розгалуженої мережі регіональних центрів вторинної переробки здатне остаточно ліквідувати проблеми, що виникають з переповненням сміттєвих полігонів. Водночас, це дасть змогу забезпечити переробку промисловість держави достатньою кількістю доступної сировини, що, у свою чергу, сприятиме зменшенню потреби в імпорті необхідних матеріалів з інших країн.

Успішне поєднання довгострокових екологічних цілей зі стрімкими процесами загальнонаціональної цифровізації створює синергетичний макроекономічний ефект. Швидка та ефективна реалізація концепції «розумних міст» через масове впровадження сенсорних систем цифрового моніторингу муніципальних транспортних потоків, смарт-освітлення та інтелектуального управління енергомережами дозволяє суттєво зменшити втрати електроенергії [250]. Це автоматично веде до оптимізації поточних комунальних витрат бюджетів усіх рівнів. Водночас варто враховувати, що інноваційний екологічний поступ є неможливим без залучення до нього малого та середнього підприємництва, яке традиційно відзначається найвищою мобільністю, креативністю та адаптивністю до швидких ринкових змін. Державна фінансова політика повинна створювати сприятливі умови для максимально спрощеного доступу представників малого та середнього підприємництва до пільгового банківського та безповоротного грантового фінансування для реалізації «зелених» та інших важливих для швидкого розвитку економіки стартапів. Такий підхід створить умови для стимулювання залучення найактивнішої частини підприємців до розв'язання нагальних проблем сталого розвитку.

Рівноважний багатоаспектний соціально-економічний розвиток національної економіки не може бути сформованим стихійно чи під дією виключно ринкової «невидимої руки». Він є закономірним результатом цілеспрямованого, науково обґрунтованого застосування диференційованих моделей зростання, які чітко адаптовані до конкретних просторових, демографічних та галузевих особливостей держави [139]. Варто враховувати, що універсальні, шаблонні підходи в сучасних умовах господарювання, у багатьох випадках, повинні поступатися місцем гнучким, гібридним стратегіям, які максимально точно враховують специфіку наявних ресурсних обмежень, інституційного середовища та рівня трансакційних витрат в економіці.

Історично сформована в Україні модель орієнтації експорту переважно на низькомаржинальні ринки сировини та ринки напівфабрикатів може формувати умови для вразливості фінансової системи до кон'юнктурних цінових коливань на світових біржах. Сучасна модель секторальної диверсифікації повинна бути спрямована на ефективне подолання такої залежності шляхом цілеспрямованого державного стимулювання прискореного розвитку галузей з високою часткою доданої вартості. До таких пріоритетних напрямків належать сектор інформаційних технологій, точне приладобудування, аерокосмічна галузь, органічне агропривиробництво глибокої

переробки та відновлювана енергетика. Цілеспрямоване розширення галузевого спектру здатне значною мірою знижувати макроекономічні ризики та стабілізувати податкові надходження до державного і місцевих бюджетів. Також, це сприятиме ефективній структурній перебудові національного ринку праці з метою забезпечення високого рівня зайнятості.

Об'єктивна нерівномірність та асиметричність територіального розвитку областей України потребує використання моделі просторового планування, сутність якої полягає у стратегічній математичній оптимізації географічного розподілу державних інвестицій та раціонального розміщення об'єктів критичної логістичної та енергетичної інфраструктури. Такий управлінський інструмент дозволяє ефективно мінімізувати можливі регіональні відмінності, чітко узгоджуючи плановану економічну активність з реальними показниками екологічної ємності тих чи інших територій [279]. Зокрема, у аграрних регіонах Полісся та Лісостепу просторове планування економічно обґрунтовує доцільність створення розгалуженої мережі біогазових установок та когенераційних потужностей, що можуть працювати викривуючи місцеву біомасу. Застосування такої моделі одночасно вирішує подвійне макроекономічне завдання: надійно забезпечує автономне, децентралізоване енергопостачання територіальних сільських громад та максимально ефективно, з дотриманням санітарних норм, гарантує використання значної кількості відходів агропромислового комплексу, шляхом їх перетворення на ефективне органічне добриво.

Розвиток просторових економічних кластерів, які представляють собою територіальні об'єднання взаємопов'язаних промислових підприємств, постачальників, профільних наукових установ, університетів та органів місцевої влади сьогодні є дієвим механізмом підвищення ефективності функціонування та інноваційної конкурентоспроможності компаній [68]. Концентрація споріднених виробництв у межах певної географічної локації, у багатьох випадках, гарантовано забезпечує продукування позитивного економічного ефекту. Функціонування кластерів дозволяє всім їх учасникам суттєво зменшувати певні види витрат, ефективно спільно використовувати наявну спеціалізовану наукову та виробничу інфраструктуру, а також досягати значної фінансової економії на ефекті масштабу. Більше того, як свідчить світова практика, кластерне середовище сприяє швидкому обміну інформацією та знаннями між фахівцями та забезпечує високу технологічну різноманітність механізму в цілому. У свою чергу, це може виступати необхідним чинником створення інновацій різного рівня. Саме тому послідовна та результативна підтримка на державному рівні таких ініціатив уже у коротко- та середньостроковій перспективі здатна трансформувати відповідні регіони у сучасні та достатньо привабливі для інвесторів об'єкти збалансованого економічного росту [302].

Навіть за умов, коли макроекономічні показники свідчать про зростання ВВП, вони можуть бути не повністю репрезентативними, якщо об'єктивна ситуація паралельно супроводжується соціальним розшаруванням,

відсутністю зростання добробуту населення та ринковими монополіями. Тому вважаємо, що модель інклюзивного зростання повинна бути обов'язковою базовою складовою парадигми сталого розвитку. Вона інституційно гарантує максимально справедливий розподіл створених національних суспільних благ та забезпечує рівний і необмежений жодними бар'єрами доступ усіх громадян до економічних ресурсів, якісної освіти та базових медичних послуг [189]. Адже очевидним є те, що системне зменшення рівня бідності, надійний законодавчий захист трудових прав найманих працівників та ефективна підтримка найбільш вразливих верств населення формують стабільний споживчий попит. Це, своєю чергою, забезпечує фундаментальну соціальну стабільність і довіру до інститутів влади, без якої абсолютно неможливе залучення довгострокового венчурного інвестування як у інноваційні технології так й інфраструктурні проекти майбутнього зростання.

Досягнення цілей збалансованого розвитку є неможливим без докорінної структурної перебудови енергетичного сектору держави, який у багатьох випадках стає значним джерелом викидів парникових газів та забруднення навколишнього природного середовища. Прискорення переходу економіки на використання відновлюваних джерел енергії має не лише екологічне, але й першочергове макроекономічне значення, що сприятиме як зменшенню можливих наслідків кліматичних змін так і посиленню енергетичної безпеки держави [187]. Глобальний світовий досвід демонструє достатньо широкі можливості масштабного впровадження «зелених» технологій. Прикладом такого масштабного та ефективного впливу є відкриття у Китаї найбільшої на планеті гібридної сонячної електростанції, яка займає площу у 810 квадратних кілометрів. Її проектна генеруюча потужність складає близько 6 мільярдів кВт-год «чистої» електроенергії на рік. Такий амбітний проект на практиці підтверджує наявні значні макроекономічні можливості суттєвої, економії викопних вуглеводнів, створення великої кількості нових робочих місць у сфері обслуговування високотехнологічних масивів необхідного обладнання та досягнення абсолютної відсутності шкідливих викидів в атмосферу у процесі експлуатації. Для України, яка має значні площі земель, що є непридатними для сільського господарства (зокрема, в зоні відчуження та ін.), масштабування подібних перспективних інноваційних проектів може стати важливим державним пріоритетом. Зазначимо, що перспективна реалізація таких капіталомістких ініціатив вимагає послідовного впровадження стимулюючих «зелених» тарифів і надання суб'єктам господарювання податкових пільг на імпорт необхідних видів інноваційного обладнання. Також, важливим є забезпечення гарантій держави щодо захисту прав іноземних інвесторів.

Водночас, з розвитком сонячної та вітрової генерації, важливим питанням залишається суттєва модернізація наявного промислового обладнання, яка здатна забезпечити значне зниження питомого енергоспоживання у таких сферах як важка металургія, машинобудування, хімічна промисловість та ін. Ефективна заміна морально та фізично

застарілого обладнання на сучасні енергоефективні автоматизовані лінії дозволить суттєво оптимізувати операційну собівартість готової продукції. В умовах загострення конкуренція на ринках та запровадження у країнах Європейського Союзу механізму транскордонного вуглецевого коригування, який може розглядатися як податок на продукцію, яка не відповідає певним екологічним вимогам, енергомодернізація стає важливим інструментом збереження попиту на українські експортні товари на конкурентних зовнішніх ринках.

Ще одним важливим вектором оптимізації національного енергобалансу є цілеспрямований та інтенсивний розвиток систем децентралізованої когенерації. В умовах, коли існують значні ризики руйнування великих централізованих об'єктів інфраструктури, саме розподілена генерація автоматично підвищує загальну інституційну та фізичну стійкість об'єднаної енергосистеми до зовнішніх втручань, техногенних катастроф та потенційних аварійних ситуацій. В аграрних регіонах держави економічно доцільним та екологічно виправданим є інтенсивний розвиток біоенергетичного кластеру, зокрема через масове будівництво розгалуженої мережі сучасних біогазових установок. Це дозволить надійно забезпечувати значний відсоток локальних енергетичних потреб сільських територіальних громад, лікарень та місцевих шкіл й інших об'єктів, таким чином мінімізуючи їх залежність від централізованого постачання газу чи вугілля. Більше того, технологія виробництва біогазу дозволяє максимально ефективно, з дотриманням усіх санітарно-епідеміологічних норм, утилізувати відходи тваринництва та рослинництва. Такий підхід може забезпечити додаткові умови для уникнення екологічних проблем та отримання фермерськими господарствами додаткового економічного результату.

Реалізація імперативів стійкого розвитку є неможливою без ефективної реалізації подолання проблеми бідності та забезпечення інклюзивності всієї соціально-економічної політики держави. Адже відомою є науково доведена кореляція між рівнем добробуту населення та його готовністю і здатністю підтримувати актуальні екологічні ініціативи. Справедливий розподіл ресурсів та доходів держави, загальний та рівний доступ громадян до якісної сучасної освіти, сучасної ефективної системи охорони здоров'я, а також формування і забезпечення функціонування доступних систем ефективного соціального захисту є фундаментальними складовими макроекономічної збалансованості суспільного поступу. Домогосподарства, що перебувають у складних економічних умовах та спрямовують значну частку наявних ресурсів на забезпечення лише базових потреб, у багатьох випадках об'єктивно не створюють платоспроможний попит на ринках енергоефективних приладів, утеплення житла, сучасних електромобілів та ін. Саме тому важливим є зосередження уваги державної регуляторної політики на створенні нових високооплачуваних, легальних робочих місць безпосередньо у високотехнологічних секторах економіки. Сюди ж варто віднести і надання необхідної фінансової підтримки малому і середньому підприємству, яке

традиційно виступає головним рушієм масової зайнятості та еволюційного економічного поступу.

Забезпечення базових трудових прав найманих працівників, гарантування гідної та справедливої заробітної плати, створення безпечних умов праці та протидія будь-яким формам дискримінації безпосередньо і позитивно впливає на підвищення продуктивності суспільної праці. Очевидним є те, що працівник, соціальні та економічні права якого захищені, демонструє значно вищий рівень лояльності до роботодавця та готовність до швидкого освоєння нових інноваційних, безвідходних технологій виробництва. Це, у свою чергу, сприяє зростанню та зміцненню стійкості національної економіки та формуванню ефективного середнього класу, який є важливим споживачем товарів і послуг, що відповідають всім екологічним стандартам.

Також, сьогодні не менш важливими для врахування при розробці державних стратегій є соціальні, культурні та психологічні фактори. Вони, в багатьох випадках, виступають необхідними чинникам прийняття як індивідуальних, так і колективних управлінських рішень щодо впровадження у повсякденне життя та бізнес-процеси будь-яких практик збалансованого розвитку. Такі обмежуючі фактори як недостатність екологічної обізнаності, відсутність швидких темпів впровадження інновацій та існування імовірності високих початкових витрат можуть суттєво сповільнювати необхідні еколого-економічні та соціальні трансформації. Тому очевидним є те, що необхідним є чітке розуміння можливих внутрішніх мотивацій та існуючих поведінкових бар'єрів, що сприятиме розробці відповідних ефективних комунікаційних кампаній. Забезпечення розв'язання існуючих у даному контексті проблем, сприятиме зростанню громадської підтримки ініціатив збалансованого розвитку та трансформації екологічної відповідальності у важливий та пріоритетний елемент суспільного розвитку.

Для забезпечення дієвого та безперервного фінансування значних, капіталомістких проєктів розвитку інфраструктури стійкого розвитку (модернізація енергомереж, розбудова підприємств з переробки відходів та ін.) особливо актуальною є активізація правових та економічних механізмів державно-приватного партнерства. Синергія державного гарантування ризиків та приватної ініціативи здатна виступати дієвим рушієм багатьох важливих інфраструктурних проєктів. Важливим еволюційним кроком в даному напрямку може бути впровадження цільових «зелених» облігацій. Такий сучасний фондовий інструмент дозволяє прозоро та цілеспрямовано акумулювати внутрішній та зовнішній приватний інвестиційний ресурс виключно для потреб фінансування важливих екологічних проєктів. Ефективний моніторинг відповідних процесів сприятиме формуванню високої довіри інвесторів та вже в коротко- та середньостроковій перспективі дозволить залучати ресурси під значно нижчі відсоткові ставки порівняно зі звичайними комерційними кредитами.

Міжнародне фінансове співробітництво, зокрема, з такими потужними фінансовими інституціями, як Європейський банк реконструкції та розвитку,

Світовий банк та інші, в сучасних умовах, є ще одним важливим фактором забезпечення умов збалансованого розвитку господарського механізму. Ефективна грантова та кредитна підтримка, в багатьох випадках, може стати фундаментом для швидкого післявоєнного відновлення у необхідних обсягах відповідної критичної та енергетичної інфраструктури держави на засадах ресурсоефективності й реалізації підходів соціально-економічної збалансованості [51].

Забезпечення відкритості та прозорості здійснюваних державних і муніципальних інвестиційних проєктів, недопущення порушень, а також суттєве спрощення дозвільної документації можуть бути дієвими стимулами надходжень значних обсягів фінансових ресурсів у заходи підвищення енергоефективності держави. Успішним і показовим у даному контексті є досвід Польщі. Так, у 2022 році урядом Польщі було виділено близько 2 мільярдів євро бюджетних коштів на програми енергозбереження та субсидіювання встановлення сонячних панелей для домогосподарств. Така політика, через механізм мультиплікаційного ефекту, дозволила паралельно залучити на ці ж екологічні потреби вдвічі більше приватних коштів громадян і малого бізнесу. Подібний результат є свідченням того, що реалізація державою відповідних механізмів здатна залучати необхідні ресурси для досягнення цілей сталого розвитку, в тому числі й у сфері енергоефективності.

Крім того, особливо важливу роль у моделюванні поведінки суб'єктів господарювання може відігравати фіскальна підтримка з боку державних інституцій. Необхідною є реалізація принципу системного впровадження дієвих екологічних податків, використовуючи європейські принципи, а також повне впровадження системи торгівлі квотами на викиди парникових газів. Використання такого комплексного підходу, у свій час стимулювало великий бізнес Німеччини інвестувати значні ресурси в будівництво очисних споруд, що сприяло скороченню загальних промислових викидів на 20% впродовж 2000–2020 років. Водночас з подібними фіскальними заходами, важливим є законодавче спрощення доступу до доступних банківських кредитів для інноваційних малих та середніх підприємств, які пріоритетно розробляють та впроваджують сучасні безвідходні технології в контексті досягнення глобальних та локальних цілей збалансованого розвитку.

### **Висновки**

Забезпечення оптимальних макроекономічних та інституційних умов для реалізації мети збалансованого соціально-економічного поступу держави уже у найближчій перспективі потребує імплементації інтегрального комплексу ефективних реформ. Реалізовані підходи не можуть мати фрагментарного чи декларативного характеру, а мають базуватися виключно на розробці, науковому обґрунтуванні та чіткій реалізації дієвих інноваційних стратегій та адаптивних моделей зростання. Проведене комплексне дослідження існуючих економічних та інших проблем представляє механізм, а також наводить інструменти вирішення головних з них.

Висока енергоємність важкої промисловості та часто неефективного житлово-комунального сектору залишається суттєвим структурним бар'єром на шляху до збалансованості соціально-економічного розвитку. Вирішення існуючих тут питань можливе шляхом проведення широкої технологічної модернізації виробничих фондів та інфраструктури із застосуванням інноваційних енергоефективних технологій, що потребує залучення значних цільових інвестицій.

Інноваційні стратегії управління, у тому числі впровадження концепцій смарт-спеціалізації регіонів та розбудова архітектури відкритих інновацій, в сучасних умовах є головними та, в багатьох випадках, безальтернативними чинниками підвищення економічної та екологічної конкурентоспроможності територіальних громад та бізнесу на різних рівнях економічної ієрархії. В умовах швидких технологічних змін лише гнучкі, інноваційні та активні системи і суб'єкти господарювання здатні утримувати ринкові ніші та забезпечувати необхідний високий рівень доданої вартості.

Забезпечення практичного та дієвого впровадження на законодавчому рівні моделей циркулярної економіки та розвиток і стимулювання просторової промислової кластеризації дозволяє суттєво мінімізувати обсяги відходів, забезпечити суттєву економію всіх видів ресурсів та створити принципово нову, дешеву та ефективну сировинну базу. Імперативами для промислових підприємств, які працюватимуть на конкурентних та екологічно орієнтованих європейських ринках, повинні, серед інших, бути вторинна переробка та екодизайн.

Економічна ефективність сучасного макро- та мікроекономічного господарювання тісно та нерозривно пов'язана із соціальною складовою. Повна її імплементація передбачає забезпечення соціальної інклюзивності, гарантування трудових прав, високого рівня екологічної освіти населення та активної, безперервної і дієвої підтримки державою суб'єктів малого і середнього підприємництва, які в ринкових умовах виступають рушіями інноваційного соціально-економічного розвитку.

Наявність гарантованого та повного фінансового забезпечення масштабних екологічних програм, в тому числі через емісію відповідних облігацій, ефективну міжнародну співпрацю з глобальними фінансовими інституціями (ЄБРР, Світовий банк та ін.), забезпечення достатніх обсягів і прозорості державних інвестицій та ін. є головним та дієвим механізмом успішного післявоєнного переходу економіки держави до сталого соціально-економічного поступу.

Системна та послідовна реалізація представленого у дослідженні комплексу заходів вже у коротко- та середньостроковій перспективі здатна забезпечити подальше суттєве удосконалення економічного механізму держави, збереження та відновлення порушених біогеоценозів, а також ефективну інтеграцію України до європейських інституцій з одночасною реалізацією принципів збалансованого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abdelnour A., Sachs K., Wingad A., Sackellares L., Green Z. Harnessing the Power of AI in Distribution Operations. McKinsey & Company. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/industrials/our-insights/distribution-blog/harnessing-the-power-of-ai-in-distribution-operations> (дата звернення: 24.05.2026).
2. Abolghasemi M., Beh E., Tarr G., Gerlach R. Demand Forecasting in Supply Chain: The Impact of Demand Volatility in the Presence of Promotion. *Computers & Industrial Engineering*. 2020. Vol. 142. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106380>.
3. AENERT. Global crude oil refinery capacity by countries. 2024. URL: <https://aenert.com> (дата звернення: 24.05.2026).
4. Aiyar S., Chen J., Ebeke C. H. et al. Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism. IMF Staff Discussion Note No. 2023/001. Washington, DC : International Monetary Fund, 2023.
5. Altman S., Bastian C. R. DHL Global Connectedness Tracker. Bonn : DHL Group, 2024. URL: <https://ssrn.com/abstract=5025838> (дата звернення: 24.05.2026).
6. Analysis of Walmart Activity Using Big Data. EduBirdie. 2022. URL: <https://hub.edubirdie.com/examples/analysis-of-walmart-activity-using-big-data/> (дата звернення: 24.05.2026).
7. Annual Economic Report 2025. Bank for International Settlements. URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2025e.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
8. Annual report 2025. Resilient amid change. URL: <https://www.sei.org/publications/annual-report-2025/>
9. Ansoff I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 1979. 236 p.
10. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A., Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting Strategic Management*. 3rd ed. London : Palgrave Macmillan, 2019; Antoniou P. *Ansoff's Application – Strategic Diagnostics Procedures and Tools*. Strategic Change, Wiley. 2026; Grant R. M. *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence From the Oil Majors*. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24(6). P. 491–517.
11. Antràs P. De-Globalisation? Global Value Chains in the Post-COVID-19 Age. NBER Working Paper. 2020. No. 28115. URL: <https://www.nber.org/papers/w28115> (дата звернення: 24.05.2026).
12. ASAP Logistics Forum. ASAP Logistics Forum 2026: Платформа для обговорення майбутнього логістики та ланцюгів постачання. Logistics in Ukraine. 2026. URL: <https://logistics-ukraine.com/2026/02/26/asap-logistics-forum-2026/> (дата звернення: 24.05.2026).
13. Assessment of the impact of the war on micro-, small-, and medium-sized enterprises in Ukraine. Київ: United Nations Development Programme; Міністерство економіки України, 2024. URL:

- <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-pidpryyemstva-v-ukrayini> (дата звернення: 24.05.2026).
14. Association of Southeast Asian Nations. Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP). Jakarta : ASEAN, 2025. URL: <https://asean.org/our-communities/economic-community/integration-with-global-economy/regional-comprehensive-economic-partnership-rcep> (дата звернення: 24.05.2026).
  15. Atlantic Council. Energy Sanctions Dashboard. October 2025. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/energy-sanctions-dashboard/> (дата звернення: 24.05.2026).
  16. Vaccini L. The Economics and Politics of Preferential Trade Agreements. *Annual Review of Political Science*. 2019. Vol. 22. P. 75–92. DOI: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-polisci-050317-070708>.
  17. Bain & Company. Full Potential Oil Refining in a Challenging Environment. URL: <https://www.bain.com/insights/full-potential-oil-refining-in-a-challenging-environment> (дата звернення: 24.05.2026).
  18. Baldwin R. E. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2016. 344 p.
  19. Bank of Finland Bulletin. New Oil Price Cap Adds to Russia's Economic Distress. August 2025. URL: <https://www.bofbulletin.fi> (дата звернення: 24.05.2026).
  20. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review. January–February 2014.
  21. Bloominglobal. A New Era for Oil Refining and Chemicals as Three Major Forces Emerge. URL: <https://www.bloominglobal.com/media/detail/a-new-era-for-oil-refining-and-chemicals-as-three-major-forces-emerge> (дата звернення: 24.05.2026).
  22. Brookings Institution. Stiffening European Sanctions against the Russian Oil Trade. February 2026. URL: <https://www.brookings.edu> (дата звернення: 24.05.2026).
  23. Brookings Institution. Why Iran's Disruption of the Strait of Hormuz Matters. March 2026. URL: <https://www.brookings.edu/articles/why-irans-disruption-of-the-strait-of-hormuz-matters> (дата звернення: 24.05.2026).
  24. Bughin J., Hazan E., Lund S. et al. Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce. New York : McKinsey Global Institute, 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce> (дата звернення: 24.05.2026).
  25. Butollo F., Gereffi G., Yang C., Krzywdzinski M. Digital Transformation and Value Chains: Introduction. *Economic and Industrial Democracy*. 2022. Vol. 22, No. 4. P. 585–594.
  26. Caldara D., Iacoviello M. Measuring Geopolitical Risk. *American Economic Review*. 2022. Vol. 112(4). P. 1194–1225.

27. Capgemini Research Institute. Fast Forward: Rethinking Supply Chains for a New Era of Resilience and Competitiveness. Paris : Capgemini Research Institute, 2025. URL: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2025/08/Final-Web-Version-Report-Supply-Chain.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
28. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 7th ed. Harlow: Pearson, 2019.
29. Chesbrough H. W. Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business. Oxford University Press. 2019.
30. Chimits F., McCaffrey C., Mejino Lopez J., Poitiers N. F., Vicard V., Wibaux P. European Economic Security: Current Practices and Further Development. Brussels : European Parliament, 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2024/754449/EXPO\\_IDA\(2024\)754449\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2024/754449/EXPO_IDA(2024)754449_EN.pdf) (дата звернення: 24.05.2026).
31. China Federation of Logistics and Purchasing. Blue Book: The Future of Global Supply Chains (Global Supply Chain Development Blue Book 2025). Beijing : CFLP, 2025.
32. China Federation of Logistics and Purchasing. Global Supply Chain Development Blue Book 2025. Beijing : CFLP, 2025.
33. Climate Watch – Historical Emissions Data (Countries, U.S. States, UNFCCC). URL: <https://www.wri.org/data/climate-watch-historical-emissions-data-countries-us-states-unfccc> (дата звернення: 24.05.2026).
34. Congressional Research Service (CRS). Iran Conflict and the Strait of Hormuz: Impacts on Oil, Gas, and Other Commodities (R45281). March 2026. URL: <https://www.congress.gov/crs-product/R45281> (дата звернення: 24.05.2026).
35. Council of the European Union. Council signs off simplification of sustainability reporting and due diligence requirements to boost EU competitiveness. 24 February 2026. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/02/24/council-signs-off-simplification-of-sustainability-reporting-and-due-diligence-requirements-to-boost-eu-competitiveness/> (дата звернення: 28.02.2026).
36. Council of the European Union. Supporting Ukraine’s trade. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-solidarity-supporting-ukraine-trade/> (дата звернення: 28.02.2026).
37. Council of the European Union. SWD(2025) – Data – European Union (State of the Digital Decade 2025) (EU average SMEs with at least basic digital intensity, 2024 = 72.91%). 2025. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10407-2025-ADD-47/en/pdf> (дата звернення: 28.02.2026).
38. Council of the European Union. Trans-European Transport Network (TEN-T): Council Gives Final Green Light to New Regulation Ensuring Better and Sustainable Connectivity in Europe. Brussels : Council of the European

- Union, 2024. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/06/13/trans-european-transport-network-ten-t-council-gives-final-green-light-to-new-regulation-ensuring-better-and-sustainable-connectivity-in-europe/pdf/> (дата звернення: 24.05.2026).
39. CSIS. Progress Report on EU Embargo and Russian Oil Price Cap. Washington, 2022–2025. URL: <https://www.csis.org> (дата звернення: 24.05.2026).
40. Danylyshyn B. M., Veklych O. O. Efekt dekaplinhu yak faktor vzayemozv"yazku mizh ekonomichnym zrostanniam i tyskom na dovkillya [The effect of decoupling as a factor of inter relation between the economic growth and the pressure on the environment]. *Visnyk NAN Ukrainy*. 2008. Vol. 5. P. 12.
41. Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth. UNEP, 2011.
42. Deloitte Center for Government Insights. Government Trends 2024: The Eight Trends Propelling the 10x Government of the Future. New York : Deloitte, 2024. URL: <https://mkto.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/FI-Government-Trends-2024.pdf?version=0> (дата звернення: 24.05.2026).
43. DHL Group. DHL Adds Latest AI Advancements to the Resilience360 Platform. 19 Sept. 2019. URL: <https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2019/dhl-adds-ai-advancements-to-resilience360-platform.html> (дата звернення: 24.05.2026).
44. Dligach A. , Stavyt'skyu A. Resilience factors of Ukrainian micro-, small-, and medium-sized business. *Economies*. 2024. Vol. 12(12). P. 319. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>
45. EBRD. Ukrainian SMEs in conservation mode, new EBRD research shows. 22 July 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ukrainian-smes-in--conservation-mode---new-ebrd-research-shows2.html> (дата звернення: 24.05.2026).
46. Economic review – September 2025. Київ : Центр економічної стратегії, 2025. URL: <https://ces.org.ua/economic-review-september-2025/> (дата звернення: 24.05.2026).
47. EIA. Outlook on Global Refining to 2028. Washington, August 2024. URL: <https://www.eia.gov/analysis/globalrefining/outlookglobalrefining.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
48. EIA. Petroleum prices reacted to economic and geopolitical uncertainty in the second quarter. August 2025. URL: <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=65884> (дата звернення: 24.05.2026).
49. Emissions Gap Report 2023. URL: <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/43922> (дата звернення: 24.05.2026).
50. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris: OECD, 2024. URL:

- [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf) (дата звернення: 24.05.2026).
51. European Bank for Reconstruction and Development. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications.html> (дата звернення: 24.05.2026).
  52. European Commission (DG Trade). EU trade relations with Ukraine. URL: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en) (дата звернення: 28.02.2026).
  53. European Commission. A Chips Act for Europe. Brussels : European Commission, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-chips-act> (дата звернення: 24.05.2026).
  54. European Commission. Critical Raw Materials Act. Brussels : European Commission, 2024. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/raw-materials/areas-specific-interest/critical-raw-materials/critical-raw-materials-act\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/raw-materials/areas-specific-interest/critical-raw-materials/critical-raw-materials-act_en) (дата звернення: 24.05.2026).
  55. European Commission. Economic Security Strategy: Strengthening the Resilience of the EU Economy. Brussels : European Commission, 2024.
  56. European Commission. European Chips Act: Strengthening Europe's Semiconductor Ecosystem. Brussels : European Commission, 2024.
  57. European Commission. Net-Zero Industry Act. Brussels : European Commission, 2023. URL: [https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/green-deal-industrial-plan/net-zero-industry-act\\_en](https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/green-deal-industrial-plan/net-zero-industry-act_en). (дата звернення: 24.05.2026).
  58. European Commission. Net-Zero Industry Act: Making the EU the Home of Clean Technologies Manufacturing. Brussels : European Commission, 2024.
  59. European Commission. Sanctions on Energy. 2025. URL: <https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine> (дата звернення: 24.05.2026).
  60. European Commission. Solidarity Lanes: Latest Figures (April 2026). Brussels : Directorate-General for Mobility and Transport, 2026. URL: [https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-april-2026-2026-05-21\\_en](https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-april-2026-2026-05-21_en) (дата звернення: 24.05.2026).
  61. European Commission. Start of the definitive period of the CBAM in the EU (From 1 January 2026). URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/news/start-definitive-period-cbam-eu> (дата звернення: 28.02.2026).
  62. Eurostat. Digitalisation in Europe – 2025 edition. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025#> (дата звернення: 24.05.2026).
  63. Eurostat. EU trade with Ukraine – latest developments. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

- explained/index.php?title=EU\_trade\_with\_Ukraine\_-\_latest\_development (дата звернення: 28.02.2026).
64. Eurostat. International Trade in Critical Raw Materials. Statistics Explained. Luxembourg : European Commission, 2025. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International\\_trade\\_in\\_critical\\_raw\\_materials](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_critical_raw_materials) (дата звернення: 24.05.2026).
65. Eurostat. Towards Digital Decade targets for Europe. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards\\_Digital\\_Decade\\_targets\\_for\\_Europe](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe) (дата звернення: 24.05.2026).
66. Eurostat. Digitalisation in Europe – 2026 edition URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2026> (дата звернення: 24.05.2026).
67. F+L daily. Global refining industry faces twin challenges by 2030. URL: <https://www.fuelsandlubes.com/fli-article/global-refining-industry-faces-twin-challenges-by-2030/> (дата звернення: 24.05.2026).
68. Feldman M. P., & Lowe N. Spatial clustering, technological diversity and firm-level patenting. *Research Policy*. 2017. Vol. 46(7). Pp. 1290–1303.
69. Financing for Sustainable Development Report 2024: Financing for Development at a Crossroads. United Nations. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/4043672/files/2024FSDR.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
70. Fischer-Kowalski M., Swilling M., Renetc Y., von Weizsacker E. U. Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth. A Report of the Working Group on Decoupling to the International Resource. United Nations Environment Programme, 2011. 174 p.
71. Gartner. Top Strategic Technology Trends for Supply Chain Leaders. Stamford : Gartner Research, 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/7008698> (дата звернення: 24.05.2026).
72. Gavrysh O., Gavrysh I., Matiukhina A., Vasylets I. The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23, No. 1. P. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>
73. Global Economic Prospects, January 2025. The World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/11e10c6d-6587-477b-a69c-f368cfb3a0a4> (дата звернення: 24.05.2026).
74. Global Economic Prospects, June 2025. The World Bank. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/8bf0b62ec6bcb886d97295ad930059e9-0050012025/original/GEP-June-2025.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
75. Global Sustainable Development Report (GSDR). URL: <https://sdgs.un.org/gedr> (дата звернення: 24.05.2026).

76. Gopinath G., Gourinchas P.-O., Presbitero A. F., Topalova P. Changing Global Linkages: Bridging Geopolitical Fragments. *AEA Papers and Proceedings*. 2025. Vol. 115. P. 605–610. DOI: 10.1257/pandp.20251043.
77. Hrynko P., Grinko A., Shtal T., Radchenko H., Pokolodna M. Formation of an Innovative Business Model of a Trade Organization in the Context of Economic Globalization. *Scientific Horizons*. 2021. № 24(6). С. 92–98. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(6\).2021.92-98](https://doi.org/10.48077/scihor.24(6).2021.92-98)
78. Hsu J., Li Z., Wu J. Supply Chain Nearshoring in Response to Regional Value Content Requirements. 2022. URL: <https://ssrn.com/abstract=4246225> (дата звернення: 24.05.2026).
79. IEA. Executive summary. Global oil markets navigate a challenging landscape. URL: <https://www.iea.org/reports/oil-2024/executive-summary> (дата звернення: 24.05.2026).
80. IEA. Oil 2024: Analysis and Forecast to 2030. Paris, June 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/oil-2024/executive-summary> (дата звернення: 24.05.2026).
81. IEA. Oil 2025: Analysis and Forecast to 2030. Paris, June 2025. URL: <https://www.iea.org/reports/oil-2025/executive-summary> (дата звернення: 24.05.2026).
82. IEA. World Energy Outlook 2023. October 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023> (дата звернення: 24.05.2026).
83. IMARC Group. China Cross-Border E-Commerce Market: Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2025–2033. URL: <https://www.imarcgroup.com/china-cross-border-e-commerce-market> (дата звернення: 24.05.2026).
84. Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC. URL: <https://www.ipcc.ch/about/ФАО> (дата звернення: 24.05.2026).
85. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems–Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html> (дата звернення: 20.04.2026).
86. Kantaruk Pierre O., Mogos Descotes R., & Pla-Barber J. Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs enhance relational factors with foreign partners. *Global Strategy Journal*. 2025. Vol. 15(2). Pp. 219–244. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1523>
87. Kazak O., Sulyma M. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. Vol. 1(11). Pp. 140–150. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0111>
88. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*. 2017. No. 127. P. 221–232. DOI: 10.1016/j.resconrec.
89. Korhonen J., Honkasalo A., Seppälä J. Circular Economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics*. 2018. No. 143. P. 37–46. DOI:

- 10.1016/j.ecolecon.
90. Krugman P. The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008. New York : W. W. Norton & Company, 2009. 224 p.
  91. Lardy N. R. USMCA Has Strengthened Economic Integration in North America. *Brookings Institution*. 2025. URL: <https://www.brookings.edu/articles/usmca-has-strengthened-economic-integration-in-north-america/> (дата звернення: 24.05.2026).
  92. Loyko V. V., Malyar S. A. Orhanizatsiyno-ekonomichni aspekty rozvytku zhytlovo-komunal'noyi infrastruktury Ukrainy v umovakh tsyrkulyarnoyi ekonomiky. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7307> (дата звернення: 24.05.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.11.
  93. Lund S., Manyika J., Woetzel J. et al. Risk, Resilience, and Rebalancing in Global Value Chains. New York : McKinsey Global Institute, 2020.
  94. Luthra S., Garg D., & Haleem A. The Impacts of Critical Success Factors for Implementing Green Supply Chain Management towards Sustainability: An Empirical Investigation of Indian Automobile Industry. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 121. Pp. 142–158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.095>
  95. Macroeconomic Imbalance Procedure. European Commission. URL: [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-and-fiscal-governance/macroeconomic-imbalance-procedure\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-and-fiscal-governance/macroeconomic-imbalance-procedure_en) (дата звернення: 24.05.2026).
  96. Madzík P., Falát L., Copuš L. et al. Resilience in supply chain risk management in disruptive world: rerouting research directions during and after pandemic. *Annals of Operations Research*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06126-x> (дата звернення: 24.05.2026).
  97. Maersk. Remote Container Management. Copenhagen : A.P. Moller–Maersk, 2024. URL: <https://www.maersk.com/logistics-explained/shipping-and-logistics/remote-container-management> (дата звернення: 24.05.2026).
  98. Maersk. The Logistics Trend Map: Exploring 2024's Global Logistics Trends. Copenhagen : A.P. Moller–Maersk, 2024.
  99. Maersk. The Logistics Trend Map: Exploring 2025's Global Logistics Trends. Copenhagen : A.P. Moller–Maersk, 2025.
  100. Mansfield Energy. Refinery Closures: What to Expect by 2035. URL: <https://mansfield.energy/2025/09/15/refinery-closures-what-to-expect-by-2035/> (дата звернення: 24.05.2026).
  101. Market research future. Oil Refining Market. 2026. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/oil-refining-market-28733> (дата звернення: 24.05.2026).
  102. Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>. (дата звернення: 24.05.2026).
  103. Mishchenko V. S., Vyhovs'ka H. P. Orhanizatsiyno ekonomichnyu mekhanizm povodzhennya z vidkhodamy v Ukraini ta shlyakhy yoho

- vdoskonalennya : monohrafiya. K. : Naukova dumka, 2009. 294 s.
104. Mobius Market Research. ES #118: 2025+ Global Refinery Capacity Growth. URL: <https://research.mobiusriskgroup.com/p/es-118-2025-global-refinery-capacity-growth> (дата звернення: 24.05.2026).
  105. Mordor Intelligence. Oil Refining Market – Size, Share & Trends Analysis Report 2025–2031. 2025. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/oil-refining-market> (дата звернення: 24.05.2026).
  106. Mordor Intelligence. Oil Refining Market Size & Share Analysis – Growth Trends And Forecast (2026–2031). 2026. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/oil-refining-market> (дата звернення: 24.05.2026).
  107. Nguyen H., Stuchtey M., Zils M. Remaking the industrial economy. McKinsey Quaterly, February 2014. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/ourinsights/remaking-the-industrial-economy/>. (дата звернення: 24.05.2026).
  108. Oblój K., Voronovska R. How business pivots during war: lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67, No. 5. P. 471–486. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>
  109. Obstfeld M., Rogoff K. Global Current Account Imbalances and Exchange Rate Adjustments. *Brookings Papers on Economic Activity*. 2005. No. 1. P. 67–146. URL: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2005/01/2005a\\_bpea\\_obstfeld.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2005/01/2005a_bpea_obstfeld.pdf) (дата звернення: 24.05.2026).
  110. OECD (2003). Environmental indicators. Development, measurement and use. Reference paper, 2003. URL: <http://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/24993546.pdf>. (дата звернення: 24.05.2026).
  111. OECD Economic Outlook. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/economic-outlook/> (дата звернення: 24.05.2026).
  112. OECD. Indicators to measure decoupling of environmental pressures from economic growth. OECD. 2002. URL: <https://www.oecd.org/env/indicators-modellingoutlooks/1933638.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
  113. OECD. Global Supply Chains: Efficiency, Resilience and Sustainability. Paris : OECD Publishing, 2024.
  114. OECD. Global Supply Chains: Efficiency, Resilience and Sustainability. Paris : OECD Publishing, 2025.
  115. Offshore Technology / Statista. Number of operational and planned crude oil refineries worldwide in 2024. July 2024.
  116. Offshore Technology. The year in oil and gas: 2025 review and 2026 outlook. December 2025. URL: <https://www.offshore-technology.com> (дата звернення: 24.05.2026).
  117. Ofitsiyni sait derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL:

- <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.05.2026).
118. Oil Refining Market Size, Share, and Growth Analysis  
URL: <https://www.skyquestt.com/report/oil-refining-market> (дата звернення: 24.05.2026).
  119. OPEC. Annual Statistical Bulletin 2024.  
URL: <https://publications.opec.org/asb> (дата звернення: 24.05.2026).
  120. OPEC. Feature Article: Liquids supply developments in non-DoC countries. URL: <https://publications.opec.org/momr/chapter/156/2923> (дата звернення: 24.05.2026).
  121. OPEC. Milestone 60th Edition of OPEC's Annual Statistical Bulletin (ASB – 2025) launched on 2 July 2025. URL: <https://www.opec.org/pr-detail/1484568-2-july-2025.html> (дата звернення: 24.05.2026).
  122. OPEC. World Oil Outlook 2050. Chapter 5 - Refining outlook OPEC. URL: <https://publications.opec.org/woo/chapter/142/2642> (дата звернення: 24.05.2026).
  123. Oxford Economics. Iran and the Strait of Hormuz: Risks to Global Energy Prices. March 2026. URL: <https://www.oxfordeconomics.com/resource/iran-and-the-strait-of-hormuz-risks-to-global-energy-prices> (дата звернення: 24.05.2026).
  124. Peters G.P., Weber C.L., Guan D., Hubacek K. China's growing CO(2) emissions – a race between increasing consumption and efficiency gains  
*Environ. Sci. Technol.* 2007. Vol. 41. Pp. 5939–5944.
  125. Podlevska O. M., Krasovska Yu. V. Priorytety natsionalnoi stratehii zbalansovanoho rozvytku Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo* : Elektronne naukove fakhove vydannia. Mukachevo, 2017. Vyp. 8. S. 477–481. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/82.pdf) (дата звернення: 24.05.2026).
  126. Podlevska O., Podlevskyi A. Ekolohichne, ekonomichne ta sotsialne upravlinnia korporatsiiamy v umovakh tsyrkuliarnoi ekonomiky. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii prysviachena 10 richchii stvorennia kafedry ekonomiky, bezpeky ta innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva Skhidnoievropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*. (18 liutoho 2020 roku) / vidp. red. O. M. Polinkevych, L. V. Shostak. Lutsk, 2020. 612 s. S. 304–307.
  127. Подлевська О. М., Подлевський А. А. Циркулярна економіка в економічній системі України: її стан та перспективи. *Вісник НУВГП. Економічні науки*. 2019. Вип. 4(88). С. 210–223.
  128. Подлевська О. М., Подлевський А. А. Циркулярна економіка як напрям промислової модернізації: європейський досвід. *Сталий розвиток: захист навколишнього середовища. Енергоощадність. Збалансоване природокористування* : VII Міжнародний молодіжний конгрес, 10–11 лютого 2022, Україна : зб. матер. Lviv, 2022. С.198. 271 с. URL: [https://geodesy.udau.edu.ua/assets/files/2022/opysy\\_14\\_02/zbirnykviimolodizhnyyekokongres2022.pdf](https://geodesy.udau.edu.ua/assets/files/2022/opysy_14_02/zbirnykviimolodizhnyyekokongres2022.pdf) (дата звернення: 24.05.2026).

129. Podlevskiy A. A., Podlevska O. M., Dekaplinh yak obov'iazkova umova perekhodu do tsirkuliarnoi ekonomiky. *Transformation of national and regional models of economic development and legislation in the conditions of global challenges* : Collection of scientific papers. Podhajska, Lutsk – 2021. 93 p. S. 63–65.
130. Polishchuk Y. et al. Running a business during wartime: voice of Ukrainian displaced business. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, No. 3. P. 287–302. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.23](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23)
131. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. 1990. C. 73–93.
132. Potsdam Institute for Climate Impact Research (PIK). Climate policy, economy and energy. Potsdam: PIK, 2024. URL: <https://www.pik-potsdam.de/en/topics/climate-policy-economics-energy> (дата звернення: 24.05.2026).
133. Proekt Zakonu pro upravlinnya vidkhodamy. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-upravlinnya-vidkhodami> (дата звернення: 24.05.2026).
134. Proyekty natsprohramy «Vidbudova chystoho ta zakhyshchenoho seredovyshcha». URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/re-build-clean-and-safe-environment> (дата звернення: 24.05.2026).
135. Ramli K., Prokop D., Mawson S., Kitagawa F., Vorley T., Gherhes C., Campopiano G., Spigel B. Business model innovation in the context of crisis: a qualitative longitudinal analysis. *The Journal of Technology Transfer*. 2025. Pp. 1–50. URL: <https://strathprints.strath.ac.uk/94667/1/Ramli-et-al-JTT-2025-Business-model-innovation-in-the-context-of-crisis.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
136. RBN Energy. Global Refining Capacity Expected to Grow at Slowest Pace in 30 Years. February 2025. URL: <https://rbnenergy.com> (дата звернення: 24.05.2026).
137. Rockström J., et al. A Roadmap for Rapid Decarbonization. *Science*. 2017. Vol. 355(6331). Pp. 1269–1271.
138. S&P Global Commodity Insights. Current wave of refinery capacity growth 'likely to be the last': IEA. November 2024.
139. Sachs J. D. The Ages of Globalization: Geography, Technology, and Institutions. Columbia University Press. 2020.
140. State of Climate Action 2023. URL: <https://doi.org/10.46830/wrirpt.25.00006>
141. Statista. Crude oil refinery capacity worldwide in 2010 and 2024, by major country. URL: <https://www.statista.com/statistics/273579/countries-with-the-largest-oil-refinery-capacity/> (дата звернення: 24.05.2026).
142. Statista. Internet of Things (IoT) Connected Devices Worldwide from 2019 to 2030. Hamburg : Statista, 2025. URL:

- <https://www.statista.com/statistics/1183457/iot-connected-devices-worldwide/> (дата звернення: 24.05.2026).
143. Statista. Number of operational and planned crude oil refineries worldwide in 2023 and 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1445314/number-of-oil-refineries-worldwide/> (дата звернення: 24.05.2026).
144. Stiglitz J. *Globalization and Its Discontents*. New York : W. W. Norton & Company, 2002. 304 p.
145. Stockholm Environment Institute – bridging science, policy and practice. Stockholm Environment Institute. URL: <https://www.sei.org/>. (дата звернення: 24.05.2026).
146. Tapio P. Towards a theory of decoupling: degrees of decoupling in the EU and the case of road traffic in Finland between 1970 and 2001. *Transport Policy*. 2005. Vol. 12. P. 137–151.
147. Technavio. Oil Refining Market Growth Analysis – Size and Forecast 2025–2029. 2025. URL: <https://www.technavio.com> (дата звернення: 24.05.2026).
148. TGM E-commerce Insights 2026. URL: <https://tgmresearch.com/e-commerce-insights-2026.html>? (дата звернення: 24.05.2026).
149. The Global Risks Report 2025. 20th ed. World Economic Forum. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf)
150. The Sustainable Development Goals Report 2024. United Nations. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
151. Trade and Development Report 2024. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2024> (дата звернення: 24.05.2026).
152. Tur O. M. Ekonomichne obgruntuvannia stratehii ekoloho-oriientovanoho rozvytku nacionalnoi ekonomiky [Economic substantiation of the strategy of ecologically oriented development of the national economy]. Candidate's thesis. Sumy: SumSU, 2012. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/27716> (дата звернення: 24.05.2026).
153. U.S. Energy Information Administration (EIA). Amid Regional Conflict, the Strait of Hormuz Remains Critical Oil Chokepoint. June 2025. URL: <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=65504> (дата звернення: 24.05.2026).
154. U.S. Energy Information Administration (EIA). Outlook on Global Refining to 2028. August 2024. URL: <https://www.eia.gov/analysis/globalrefining/outlookglobalrefining.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
155. Ukraine 2030. Doktryna zbalansovanoho rozvytku. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf>. (дата звернення: 24.05.2026).

156. UNEP, 2011 Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth.
157. United Nations Conference on Trade and Development. World Investment Report 2023: International Production in a Fragmented World. Geneva : United Nations, 2023.
158. United Nations Conference on Trade and Development. World Investment Report 2024: International Production in a Fragmented World – Overview. Geneva : United Nations, 2024. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024\\_overview\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_overview_en.pdf). (дата звернення: 24.05.2026).
159. United Nations Conference on Trade and Development. World Investment Report 2025: International Production in a Fragmented World. Geneva : United Nations, 2025. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>. (дата звернення: 24.05.2026).
160. United Nations Environment Programme. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. Nairobi : UNEP, 2011. URL: <https://www.unep.org/resources/report/towards-green-economy> (дата звернення: 24.05.2026).
161. United States International Trade Commission. Economic Impact of the United States–Mexico–Canada Agreement on the U.S. Economy. Investigation No. 332–588, Publication No. 5642. Washington, DC : USITC, 2025. URL: <https://www.usitc.gov/publications/332/pub5642.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
162. United States International Trade Commission. The Economic Impact of the United States–Mexico–Canada Agreement (USMCA) on the U.S. Economy and on Specific Industry Sectors. Publication No. 5443. Washington, DC : USITC, 2024. URL: <https://www.usitc.gov/publications/332/pub5443.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
163. USDA Agricultural Projections to 2025 / USDA Economic Research Service. 2025. URL: <https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details?&pubid=37818> (дата звернення: 24.05.2026).
164. Williams P. T. Waste Treatment and Disposal. Chichester, John Wiley & Sons, 2005. 383 p.
165. Wood Mackenzie. Global Refinery Closure Outlook to 2035. London, 2024. (цит. за: Mansfield Energy, 2025; Reuters, 2024)
166. World Bank Group. Annual Report 2024: A Better Bank for a Better World. Washington, DC : World Bank Group, 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099101824180532047/pdf/BSIB13bdde89d07f1b3711dd8e86adb477.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
167. World Bank. Global Economic Prospects. Washington, DC : World Bank, 2025.

168. World Bank. Ukraine: Firms through the War 2.0 – Private sector impacts and firm resilience. 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf> (дата звернення: 28.02.2026).
169. World Economic Forum. Digital Transformation of Supply Chains: Enhancing Resilience and Competitiveness. Geneva : World Economic Forum, 2023.
170. World Economic Outlook Databases. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/publications/sprolles/world-economic-outlook-databases> (дата звернення: 24.05.2026).
171. World Economic Outlook Update, January 2025. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/01/17/world-economic-outlook-update-january-2025> (дата звернення: 24.05.2026).
172. World Economic Outlook, April 2025: A Critical Juncture amid Policy Shifts. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025> (дата звернення: 24.05.2026).
173. World Resources Institute (WRI). Climate Watch Data Explorer/ Washington, DC: WRI, 2024. URL: <https://www.climatewatchdata.org/> (дата звернення: 24.05.2026).
174. World Resources Institute, Climate Analysis Indicators Tool. URL: <http://www.wri.org/resources/data-sets/cait-historical-emissions-data-countries-us-states-unfccc>. (дата звернення: 24.05.2026).
175. Yakimenko A., Sotnik S. Robotics in Logistics – From Autonomous Trucks to Amazon's Picking Robots. *Intelligent Civil Safety Technologies and Robotic Systems for Emergency and Rescue Operations 2026 (ICSTRO-2026)* : Proceedings of the I-st All-Ukrainian Conference. Kharkiv, 12–13 February 2026. Kharkiv : NURE, 2026. P. 86–90.
176. Zeng X. Y., Wong W. M. Decoupling of environmental pressures from economic activities: evidence from Taiwan. *Global journal of business research*. 2014. Number 4. Vol. 8. P. 41–50.
177. Zvarych I. Y. Hlobal'na tsyrkulyarna ekonomika: «ekonomika kovboyiv» vs «ekonomika kosmichnoho korablya»: monohrafiya. Ternopil'. VPTs «Ekonomichna dumka TNEU», 2019. 337 s.
178. АГОЙСЬКО-КУАЛА-ЛУМПУРСЬКИЙ ДОДАТКОВИЙ ПРОТОКОЛ про відповідальність і відшкодування до Картагенського протоколу про біобезпеку (дата набрання чинності для України 19.11.2023 р.) URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/MU10281?an=2&ed=2010\\_10\\_15](https://ips.ligazakon.net/document/view/MU10281?an=2&ed=2010_10_15) (дата звернення: 24.05.2026).
179. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М. Організація торгівлі : підручник. 2-ге вид., переробл. та доп. / за ред. В. В. Апопія. К. : Центр учбової літератури, 2008. 632 с.

180. Асланян О. І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 52–57.
181. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
182. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія. Київ : Фенікс, 1999. 338 с.
183. Бардіна О. Міжнародне нормативне забезпечення вирішення проблем зміни клімату. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2013. № 5. С. 131–137. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2013\\_5\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2013_5_28) (дата звернення: 24.05.2026).
184. Белявцев М. І., Шестопалова Л. В. Інфраструктура товарного ринку. К. : Центр навч. літ., 2005. 416 с.
185. Беспалова О. Екологічна політика країн ЄС щодо регулювання суспільних відносин у сфері підтримання екологічної безпеки. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. Право*. 2020. Вип. 30. С. 147–155. DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2020-30-17>
186. Богдан Т. П. Державний борг і боргова політика держави. Київ : НАН України, 2016. 308 с.
187. Боголюбов В. Стратегія сталого розвитку : підручник. Київ, 2018. 446 с.
188. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні напрямки удосконалення збутової політики підприємств. URL: <http://dspace.uccu.org.ua/> (дата звернення: 24.05.2026).
189. Варава Н., та ін. Політики зменшення бідності в Україні: Поточний стан та перспективи майбутнього. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(1). С. 103.
190. Василенко В., Степуріна С., Михайлова К. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>
191. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення : монографія. Львів : Афіша, 2008. 380 с.
192. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення: 20.04.2026)
193. Височин І. В., Лях С. М. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>
194. Віденська конвенція про охорону озонного шару. Верховна Рада України. 22.03.1985 р. URL:

- [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_088#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_088#Text) (дата звернення: 24.05.2026).
195. Войнаш Л. Г., Дудла І. О., Козьмич Д. І., Павловська Н. В., Приходько М. В. Товарознавство непродовольчих товарів : підручник / за заг. ред. Л. Г. Войнаш Київ : НМЦ «Укоопосвіта», 2004. Частина 1. 436 с.
196. Галушкіна Т. П., Жемба А. Й. Зарубіжний досвід управління екосистемами для досягнення екобезпеки. *Європейський зелений курс та водна політика України в умовах глобальних кліматичних змін* : матеріали Національної наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 березня 2021 р.). Київ : Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління, 2021. С. 11–15. URL: [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/6519/1/Efektvynist\\_zastosuvannia.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/6519/1/Efektvynist_zastosuvannia.pdf) (дата звернення: 24.05.2026).
197. Гамалій В. Ф., Романчик С. А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf) (дата звернення: 24.05.2026).
198. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. Київ : НАН України, Ін-т екон. та прогнозув., 2009. 864 с.
199. Гізун А. І., Гнатюк В. О., Дуксенко О. П., Корченко А. О. Сучасні підходи до захисту інформаційних ресурсів для забезпечення безперервності бізнесу. *ABIA-2011* : матеріали X Міжнародної науково-технічної конференції. НАУ. Київ. 2011. С. 25–29.
200. Головач А. Й. Глобальний рівень міжнародної екологічної безпеки в сучасному міжнародному праві навколишнього середовища *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Право*. 2022. № 73. Том 2. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.73.66>
201. Гончаров С. М., Кузнецова Т. В., Лесняк О. Ю. Основи економічної безпеки підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 216 с.
202. Гук О. Компонентна структура економічної безпеки аграрного підприємства. *Scientia fructuosa*. 2024. № 5(157). С. 60–75. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)05](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)05).
203. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
204. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.05.2026).
205. Для науково обґрунтованого прийняття рішень щодо кліматичних надзвичайних ситуацій: 10 нових ідей у науці про клімат. URL: <https://council.science/uk/current/blog/10-insights-climate-science2023/> (дата звернення: 24.05.2026).
206. Добровольська В. В., Будурова Г. М. Державна підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. *Актуальні питання юридичної науки*. 2024. № 5.

- С. 393–398. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.5.57>
207. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018). Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки. Київ, 2018. 18 с. (Інформація та документація).
208. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави у нестабільних глобальних умовах. Київ : НІСД, 2021. 144 с.
209. Жемба А. Й., Шергіна Л. А. Інституційно-фінансові механізми формування екологічної стратегії в контексті зеленої трансформації світової економіки. *Вісник НУВГП. Економічні науки*. 2025. Вип. 4(112). С. 98–115. <https://doi.org/10.31713/ve420258>
210. Забурмеха Є. М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. Т. 2. С. 133–136.
211. Завербний А. С., Псуй М. С., Пушак Г. І. Проблеми формування системи управління збутовою діяльністю: експортний вектор. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 899. С. 14–20.
212. Зборовська Т. В. Ключові елементи системи забезпечення безперервності бізнесу. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали VIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю. м. Харків. 2019. С. 215–217.
213. Іваночко Н. В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 115–121.
214. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін. ; за заг. ред. С. А. Давимуки ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2016. 432 с.
215. Інфляційний звіт. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyuniy-zvit-sichen-2025-roku> (дата звернення: 24.05.2026).
216. Кавтиш О. П., Молоденков П. О. Напрями підвищення результативності збутової політики комерційних підприємств у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12(1). С. 121–127.
217. Калужінська А. І., Зборовська Т. В. Безперервність ведення бізнесу як один із основних елементів успішного та прибуткового підприємства. *Управління якістю в фармації* : матеріали XVI науково-практична конференція. Харків, 2022. С. 50–51.
218. Капітанець Ю. О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб'єкта ринкової економіки. *Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії*. 2014. Вип. 9. С. 306–315.

219. Картахенський протокол про біобезпеку: Протокол ООН від 21 січня 2000 р. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_935](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_935) (дата звернення: 24.05.2026).
220. Кваша В. Стале сільське господарство в Україні: проблеми та можливості. *Економіка АПК*. 2017. Вип. 10(4). С. 77–88.
221. Кіотський протокол до Рамкової конвенції ООН про зміну клімату: Протокол ООН від 11 грудня 1997 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_801#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_801#Text) (дата звернення: 24.05.2026).
222. Ключник А. В., Білозерцева І. О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип. 6. С. 65–110.
223. Кобець С. П. Моніторинг у системі управління сталим розвитком підприємства. Репозиторій Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. Полтава. 2018. 10 с.
224. Коляденко С., Дзісь О., Гайдей В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>
225. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка та суспільство*. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/85.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/85.pdf) (дата звернення: 24.05.2026).
226. Конвенція про охорону біологічного різноманіття: Конвенція ООН від 5 червня 1992 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_030#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_030#Text) (дата звернення: 24.05.2026).
227. Король В. С., Стефанишин Л. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Сер. Економічна. Сер. Юридична*. 2025. Вип. 44. С. 338–346. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109> (дата звернення: 20.04.2026)
228. Костенюк Ю. Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 161–168.
229. Костриченко В. М., Мартинчук Б. В. Інноваційні антикризові рішення аграрного підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції*: зб. матеріалів XII Міжнародної науково-практичної конференції 25 травня 2023 р. [Електронне видання]. Рівне : НУВГП, 2023. 348 с. С. 298–300.
230. Костриченко В. М., Мартинчук Б. В. Особливості антикризових рішень підприємства в умовах воєнного стану. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного*

- потенціалу України та її регіонів : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції ГО «ІЕЕЕД», (15 лютого 2023 року). Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2023. С. 174–176.
231. Красевський В., Богдан С. Обліковий механізм забезпечення економічної безпеки аграрного бізнесу. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 18–22. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-3>
232. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
233. Крилов Д. В. Характеристика загроз економічній безпеці підприємства в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2024. № 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-07>
234. Кругляно А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. 1(93). С. 51–64. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>.
235. Кузькин Є. Ю. Обґрунтування взаємозв'язку стійкості та стабільності економічних систем промислових підприємств у контексті їх адаптації до зовнішнього середовища. URL: <http://eprints.kname.edu.ua> (дата звернення: 20.04.2026)
236. Кульчій І.О. Антикризове управління : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.
237. Кучевська І. Ю., Марченко В. М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. *Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). Київ : Талком, 2019. 243 с.
238. Кучер О., та ін. Трансформація деградованих ландшафтів для сталого сільського господарства: висновки з України. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(3). P. 1280.
239. Латкіна С. А., Тябус А. А. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8(1). С. 132–134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevscg\\_2016\\_8\(1\)\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevscg_2016_8(1)_33). (дата звернення: 24.05.2026).
240. Литвиненко Д. Концепційні положення формування механізму забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025, № 340(2). С. 187–191. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-29>

241. Лігоненко Л. О., Височин І. В. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань : навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2010. 456 с.
242. Лялюк А. М. Товарознавство : навч. посіб. Луцьк : Видавництво КП ІА «Волиньенергософт», 2023. 228 с.
243. Малихіна Я. А. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ВНЗ. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія*. 2013. Вип. 39 (3). С. 221–227.
244. Мельник І. М., Хом'як Ю. М.. Мерчандайзинг : навч. посіб. Київ : Знання. 2019. 309 с.
245. Мельник Т. Ю. Товарознавство : підручник (для студентів економічних спеціальностей) [Електронне видання]. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. 364 с.
246. Мехед К. М., Шелест М. Є. Забезпечення безперервності бізнесу в період пандемії. *Захист інформації*. Чернігів, 2020. Вип. 22(2). С. 109–113.
247. Музичка Є. О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств. *Економічний часопис XXI*. 2013. № 11–12 (2). С. 64–67.
248. Мушинський Б. М. Безперервність ведення бізнесу як концепція управління фінансовою установою. Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку : науково-практична інтернет-інтернет конференція. 2018. С. 112–114.
249. Нагойський протокол регулювання доступу до генетичних ресурсів та спільного використання на справедливій та рівній основі вигод від їх застосування: Протокол ООН від 29 жовтня 2010 р. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_k03](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_k03) (дата звернення: 24.05.2026).
250. Наїр Ч. Держава сталого розвитку. Майбутнє урядування, економіки та суспільства / пер. з англ. Ірина Гнатовська. Київ : Наш формат, 2020. 288 с.
251. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році : науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. К. : УкрІНТЕІ, 2024. 115 с.
252. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Право*. 2022. № 73. Том 2. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.73.66> (дата звернення: 24.05.2026).
253. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
254. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810> (дата звернення: 20.04.2026)

255. *Опендатабот – відстеження відкритих даних України* : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 15.05.2026).
256. Орлова К. Є. *Управління бізнесом* : підручник / Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир, 2019. 319 с.
257. Охріменко І. Забезпечення економічної безпеки агробізнесу в умовах збройної агресії. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 35–39. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-7>
258. Оцінка впливу на довкілля: впровадження природоохоронних практик та кліматичної політики ЄС : навч. посіб. Суми : Сумський національний аграрний університет, 2021. 152 с. URL: [https://jm.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/posibnik\\_1623674876.pdf](https://jm.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/posibnik_1623674876.pdf) (дата звернення: 24.05.2026).
259. Пер'ян С. А., Оліярник В. В., Мельник В. В. та ін. Стан і проблеми розвитку малого підприємництва в умовах російсько-української війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Сер. Економічна*. 2023. № 36. С. 459–469. DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8214887>
260. Петриквіва О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 128–132. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/product-range-as-an-object/> (дата звернення: 24.05.2026).
261. План безперервності бізнесу: чому це важливо. URL: <https://businessyield.com/uk/business-planning/business-continuity/> (дата звернення: 20.04.2026).
262. Портянко Т. М., Кучеренко В. С. Роль планування забезпечення безперервності бізнесу під час впровадження комп'ютеризованих систем на фармацевтичних підприємствах. *Вчені записки*. 2021. С. 152–156.
263. Потюк В., Крамар І. Характеристика загроз економічній безпеці підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 327–333. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-45>
264. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15> (дата звернення: 18.05.2026).
265. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19> (дата звернення: 18.05.2026).
266. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19> (дата звернення: 18.05.2026).
267. Про затвердження плану заходів з виконання Стокгольмської конвенції про стійкі органічні забруднювачі : розпорядження Кабінету

- Міністрів України № 589-р від 25 липня 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/589-2012-%D1%80#Text> (дата звернення: 24.05.2026).
268. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17> (дата звернення: 18.05.2026).
269. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12> (дата звернення: 18.05.2026).
270. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1591-20> (дата звернення: 18.05.2026).
271. Про цифровий контент та цифрові послуги : Закон України від 10.08.2023 № 3321-IX. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3321-20> (дата звернення: 18.05.2026).
272. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 24.05.2026).
273. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 9. С. 40–45.
274. Проскурня О. М. Удосконалення системи організації виробництва енергетичних підприємств через впровадження менеджменту безперервності бізнесу. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2018. № 20(1296). С. 102–106.
275. Репін К. Екологічна політика України: імперативи, принципи, критерії. *Development Service Industry Management*. 2024. Vol. 1. P. 159–165. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(23))
276. Романенко М. В. Роль антикризового управління у стійкості бізнесу. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2023. С. 66–68.
277. Сабадаш Л. О. Оцінювання факторів впливу на економічну стійкість підприємства в кризових умовах. *Інноваційна економіка*. 2020. Вип (2). С. 117–124.
278. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І., Кепко О. І. Аналітичний огляд інноваційних форм бізнесу у торговельній та комерційній сферах підприємницької діяльності. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 16–21.
279. Сенченко В. «Смарт-спеціалізація» – концептуальна модель формування та розвитку регіональної інноваційної політики в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. Вип. 10.

280. Сирохман І. В., Задорожний І. М., Пономарьов П. Х. Товарознавство продовольчих товарів : підручник. 4-е вид., переробл. і доп. Київ : Лібра, 2007. 600 с.
281. Стайкуца С. В., Сєдов К. С., Гусак А. С. Актуальність провадження принципів неперервності бізнесу в українських компаніях. *Молодий вчений*. 2022. С. 51–55.
282. Сталий розвиток: Конвенція про біологічне різноманіття. URL: [http://ukrainepраво.com/international\\_law/public\\_international\\_law/stalyu-rozvytok-konventsiya-pro-biologichne-riznomanittya/](http://ukrainepраво.com/international_law/public_international_law/stalyu-rozvytok-konventsiya-pro-biologichne-riznomanittya/) (дата звернення: 24.05.2026).
283. Стокгольмська конвенція про стійкі органічні забруднювачі: Конвенція ООН від 22 травня 2001 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_a07#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_a07#Text) (дата звернення: 24.05.2026).
284. Строченко Н. І., Коблянська І. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. для студентів екон. напряму підгот. ден. та заоч. форм навчання освіт.-кваліфікац. рівня «Бакалавр». Суми : Сум. нац. аграр. ун-т, 2015. 271 с.
285. Таран-Лала О. М., Кондратович С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.8>
286. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 24.05.2026).
287. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет ; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2018. № 1. Том 28. С. 318–324.*
288. Тетерін О., Гойдаш Ю., Процак К. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2. Т. 5. С. 200–211. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.200>.
289. Тисячук І. О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства. *Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (Вінниця, 22–24 березня 2017 р.)*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3012> (дата звернення: 24.05.2026).
290. Уніят Л. М. Сучасні бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4. С. 111–121. DOI: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1603>

291. Федорович Р. В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. *Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій* : монографія. Тернопіль : ФО-П Шпак В. Б., 2017. С. 234–249.
292. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Scientia fructuosa*. 2017. № 113. С. 48–64. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/799> (дата звернення: 24.05.2026).
293. Феєр О., Хаустова К., & Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Вип. 4. С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>
294. Цвілій О. О., Мінчаков С. О. Дослідження шляхів підтримання готовності інформаційно-комунікаційних технологій до менеджменту безперервності бізнесу. *Інформаційна безпека*. 2015. С. 55–57.
295. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 312 с.
296. Чмут О. Фундаментальні аспекти механізму сталого розвитку підприємств: концептуальний і нормативний базис. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. № 53. С. 33–38.
297. Швидка О. П., Дзюбенко Л. М. Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації: перспективи та ризики для малого бізнесу. *Фінанси України*. 2024. № 11. С. 11–128. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/adf48c75-7e20-4dc2-adcf-213eaa5d698e> (дата звернення: 24.05.2026).
298. Шергіна Л. А., Жемба А. Й. Стратегічні пріоритети міжнародної екологічної безпеки в сучасних умовах. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. 12 травня 2022 р. Рівне. С. 239–241.
299. Шергіна Л. А., Жемба А. Й. Пріоритети глобальної екологічної безпеки сьогодні. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. 12. 05. 2022 р. Рівне.
300. Щебликіна І. О., Щебликіна З. В. Управління ціновою політикою на сучасних підприємствах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 1(25). С. 276–279.
301. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 2(93), Ч. 1. С. 337–343. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>
302. Яцкевич І. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53>.

Наукове видання

# **Сучасні тренди підприємництва та торгівлі в контексті глобальних викликів**

*Монографія*

*За редакцією Гарнаги О. М.*

*Технічний редактор*

*Галина Сімчук*

*Видавець і виготовлювач  
Національний університет  
водного господарства та природокористування  
вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028.*

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції РВ № 31 від 26.04.2005 р.*