

УДК 631.15:338.12  
№ держреєстрації: 0121U109915  
Інв. №

Міністерство освіти та науки України  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
(ТДАТУ)  
69011, м. Запоріжжя, вул. Університетська, 66  
тел. (099) 614-83-02

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Проректор з наукової роботи  
д.т.н., професор

2025.12.26



**ЗВІТ  
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ**

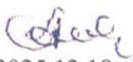
**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ  
(остаточний)**

Директор НДІ  
д.е.н., професор

  
2025.12.26

А.С. Коноваленко

Керівник НТП  
д.е.н., професор

  
2025.12.18

В.В. Нехай

ТДАТУ, 2025

Рукопис закінчено 18 грудня 2025 р.  
Результати цієї роботи розглянуто Науково-технічною радою Науково-дослідного  
інституту соціально-економічного розвитку регіону  
протокол від 26.12.2025 № 4

УДК: 631.15:338.12

№ держреєстрації: 0121U109915







**Міністерство освіти та науки України**  
**Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра**  
**Моторного (ТДАТУ)**  
69600, Запоріжжя, вул. Жуковського, 66  
тел. (061) 289-12-99

**ЗВІТ**  
**ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ**  
**Науково-методичні основи регулювання**  
**соціально-економічного розвитку регіону**  
**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ**  
**(остаточний)**

Нехай В.В., д.е.н., професор  
Агеєва І.В., к.е.н., доцент  
Кравець О.В., к.е.н., доцент  
Розуменко С.М., к.е.н., доцент  
Сидоров Я. О., к.ю.н., доцент  
Нікітіна Т.Р., аспірантка

ТДАТУ, 2025

## СПИСОК ВИКОНАВЦІВ

Керівник НДР, керівник теми 1, укладач, д.е.н., професор		В.В. Нехай (реферат, вступ, підрозділи 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, висновки, додаток А)
Керівник теми 2, к.е.н., доцент		Ірина Агеєва (підрозділи 3.2.1, 3.2.3, додаток А)
<u>Інші виконавці:</u>		
к.е.н., доцент		Олег Кравець (пункт 3.2.4.1, додаток А)
к.е.н., доцент		Світлана Розуменко (підрозділ 3.2.1, висновки, додаток А)
к.ю.н., доцент		Ярослав Сидоров (підрозділ 3.2.2, пункти 3.2.4.1, 3.2.4.2, додаток А)
Аспірантка		Тетяна Нікітіна (підрозділ 3.1.2, додаток А)

## Реферат

Актуальність теми науково-дослідної роботи «Формування ефективної системи менеджменту підприємств регіону» зумовлена сучасними соціально-економічними трансформаціями, що відбуваються в регіональній економіці України під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, посилення конкурентного середовища, а також наслідків воєнних дій і кризових явищ. У цих умовах підприємства регіонів функціонують за високого рівня невизначеності, обмеженості ресурсів та зростання ризиків, що суттєво ускладнює процес управління і потребує впровадження нових, адаптивних та результативних управлінських рішень.

Ефективна система менеджменту є ключовим чинником забезпечення стабільності діяльності підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку на регіональному рівні. Водночас на практиці значна частина підприємств використовує застарілі управлінські підходи, які не враховують специфіку регіонального розвитку, галузеві особливості, потребу в інтеграції стратегічного, операційного та антикризового управління. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування та формування сучасної системи менеджменту, зорієнтованої на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємств регіону.

Особливої ваги проблема набуває у контексті децентралізації та посилення ролі регіонів у соціально-економічному розвитку держави, коли саме ефективність управління підприємствами визначає рівень зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів та інвестиційну привабливість територій. Корективи у реалізацію програм розвитку регіонів внесли військові дії, але актуальність не втрачено. Навпаки, у контексті відродження економік регіонів вона підсилилась. Дослідження теоретичних засад і практичних механізмів формування ефективної системи менеджменту підприємств регіону є своєчасним і має важливе наукове та практичне значення.

Таким чином, обрана тема дослідження є актуальною, оскільки спрямована на вирішення нагальних проблем удосконалення управління підприємствами в умовах сучасних викликів регіонального розвитку та сприяє підвищенню ефективності їх функціонування і стійкого економічного зростання.

Підприємства регіону мають важливу роль у розвитку місцевої економіки. Вони є основними економічними агентами, які створюють робочі місця, забезпечують податкові надходження та сприяють розвитку інфраструктури. Система менеджменту, яка ефективно працює, допомагає підприємствам підвищувати свою продуктивність, знижувати витрати та забезпечувати сталий розвиток, що безпосередньо впливає на економічний стан регіону.

Важливою складовою ефективного менеджменту є впровадження новітніх технологій та інновацій. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, цифровізація та аналіз великих даних, значно

підвищує ефективність управління підприємствами. Учасники ринку, які впроваджують ці технології, можуть швидше адаптуватися до змінюваних умов, що робить їх більш конкурентоспроможними.

Сучасні підприємства все частіше стикаються з різними викликами, такими як фінансові кризи, політична нестабільність чи глобальні пандемії. В цих умовах важливо мати систему менеджменту, здатну швидко адаптуватися до змін та забезпечити безперервність функціонування підприємства. Здатність до ефективного управління є критичним фактором у забезпеченні стабільності і розвитку підприємства.

Таким чином, формування ефективної системи менеджменту на рівні підприємств регіону є ключовим фактором не тільки для їх успішного розвитку, але й для позитивного впливу на загальний економічний стан регіону та забезпечення сталого економічного зростання.

**Мета дослідження:** розробка теоретичних і методологічних засад забезпечення ефективної системи менеджменту підприємств в умовах ринкового середовища міста Мелітополя та Мелітопольського району Запорізької області з метою забезпечення його подальшого розвитку та ефективного використання наявного ресурсного потенціалу

**Об'єкт дослідження** – процес соціально-економічного розвитку підприємств регіону. **Предмет дослідження** - сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів соціально-економічного розвитку підприємств міста Мелітополя та Мелітопольського району Запорізької області.

Фундаментальна проблема, на вирішення якої спрямована підпрограма - забезпечення сталого соціально- економічного розвитку економіки регіону.

У процесі досліджень співробітниками кафедри застосовувалися такі **методи:** емпіричний, графічний, статистико-економічного аналізу, групування, порівняння, аналізу, синтезу, економіко-математичний, зокрема, лінійного програмування, економіко-математичного моделювання, соціологічного опитування, спостереження, інтерв'ювання, прогнозування, експертних оцінок, спеціалізовані інструменти стратегічного планування, бізнес-планування, фінансовий аналіз тощо.

**Результати та їх новизна згідно наукової підпрограми науково-дослідної лабораторії кафедри менеджменту та публічного адміністрування.** Обґрунтовано передумови (загальноекономічні процеси, ринкова орієнтація діяльності, необхідність маркетингу в управлінні) та детермінанти інновацій у формуванні методологічних засад управління діяльністю підприємств регіону, систематизовано інформацію про сучасні дослідження у напрямку удосконалення методології менеджменту і маркетингу на основі практичного застосування ко-маркетингу (міжгалузеві кластери).

Для забезпечення ефективного застосування концепції об'єднаного маркетингу уточнено поняттєвий апарат «ко-маркетинг», «консолідований маркетинг», «омніканальний маркетинг», «мультиканальний маркетинг» та

визначено базові принципи ефективного впровадження консолідованого маркетингу. Запропоновано основні та специфічні принципи втілення консолідованого маркетингу у практику організації збутової діяльності.

Обґрунтовано доцільність застосування методів конвергентності та консолідації (ко-маркетингу), як основи інтеграції, у практику організації маркетингу для більш ефективної реалізації функції збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування.

Обґрунтовано практичне впровадження антикризового управління у ЗЕД, що має багаторівневий і міждисциплінарний характер. Воно поєднує фінансові заходи з організаційними змінами, маркетингові стратегії з кадровим розвитком і правовим захистом, а також передбачає активне використання міжнародного партнерства. Лише комплексний підхід забезпечує не тільки подолання кризових явищ, а й створення умов для довгострокового розвитку підприємства.

Удосконалено методику підвищити ефективність та стійкість під час майбутніх криз шляхом обґрунтування створення бізнес-лідерами команд, з управління кризами, диверсифікації ланцюги постачання для пом'якшення ризиків і використання цифрових інструментів для оптимізації операцій. Ці стратегії не лише підготують підприємства до потенційних збоїв, а й сприятимуть розвитку культури адаптації та інновацій. У майбутніх дослідженнях планується вивчити довгостроковий вплив криз на бізнес-культуру, добробут співробітників і роль цифрової трансформації в підвищенні організаційної стійкості. Розуміння цих аспектів буде життєво важливим для розробки комплексних стратегій, спрямованих на вирішення як невідкладних, так і тривалих викликів у все більш нестабільній глобальній економіці.

Набули подальшого розвитку підходи до вивчення основ міжнародних відносин через конвергентний аналіз складності та різноманітності рис, що дозволить повніше виявляти характер і форми взаємодії всіх елементів, що беруть участь у системі міжнародних відносин, переплетення їхніх інтересів і цілей, характер і значення конфліктів, що виникають між ними, їх реальний зміст і значення з точки зору світової політики, шляхи та методи вирішення для місцевих територіальних спільнот як об'єктів і, певною мірою, суб'єктів геополітики, зазнаючи відповідних наслідків, перш за все, в економічній площині.

Актуалізовано питання правового забезпечення екологічної складової державної аграрної політики, екологізації як аграрного виробництва, так і аграрного права. Поточнено категорії «агроекологічної політики», «агроекологічного права» з точки зору екологізації як принципу аграрно-правового регулювання.

На доповнення до існуючих методів управління рекреаційними організаціями позитивним є використання спеціальних веб-ресурсів для комплексного адміністрування сфери рекреаційних послуг за зразком США, у яких діє портал «Recreation.gov», який визнається місцем з усією інформацією,

інструментами та послугами для планування подорожей усією територією США. Користуючись цим порталом, можна, зокрема, виконати формальності, пов'язані зі сплатою обов'язкових платежів.

В результаті проведеного дослідження щодо цифровізації агросфери як напряму державної політики розвитку інноваційної моделі сільського господарства обґрунтована необхідність подальшого розвитку її правового забезпечення, першим етапом якого має бути прийняття галузевої Дорожньої карти інтенсифікації цифровізації сільського господарства. На наступному етапі пропонується або розробка спеціальних законодавчих положень як частини майбутнього окремого закону про інноваційний розвиток сільського господарства, або, навіть, прийняття окремого Закону про цифровізацію аграрного сектору.

Запропоновано концептуальні засади щодо аналітичних підходів до дослідження базису для обґрунтування подальшої розробки стратегій розвитку регіону, здійснення теоретичного і практичного обґрунтування необхідних економічних категорій, методології розвитку стратегічних пріоритетів в сфері управління аграрним сектором економіки Південно-східного регіону України.

**Кількість наукових робіт за темою дослідження** - 100 (34,87 авт. др. арк.), у тому числі 1 закордонна монографія (1,57 авт.др.арк.), 2 монографії в Україні (7,50 авт.др.арк.), 18 статей, опублікованих за кордоном (5,12 авт. др. арк.), 41 стаття у фахових виданнях загальним обсягом 14,53 авт. др. арк., тези доповідей (37 робіт) загальним обсягом 6,15 авт. др.. арк. (з них 3 тези обсягом 0,45 авт. др. арк. опубліковані за кордоном).

Звіт про наукову роботу розміщується на 91 сторінці основного тексту, має 3 розділи і 1 додаток (список публікацій виконавців на 25 сторінках).

*Галузь застосування: економіка та управління сільським господарством.*

1. Економічний розвиток, 2. Економічні системи; 3. Ефективна система менеджменту; 4. Інвестиційна привабливість; 5. Інновації; 6. Конкурентоспроможність; 7. Мотивація; 8. Менеджмент інновацій; 9. Механізм відтворення ресурсів; 10. Оптимізація управління конкурентоспроможністю підприємств; 11. Підприємництво; 12. Право; 13. Продуктивність праці; 14. Ресурсний потенціал; 15. Соціально-економічний потенціал; 16. Підприємницька діяльність; 17. Маркетинг-менеджмент.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>9</b>
<b>1.ПРОГРАМА ДОСЛІДЖЕНЬ.....</b>	<b>12</b>
<b>2.МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕНЬ.....</b>	<b>13</b>
<b>3.РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УМОВ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ВИРОБНИКІВ РЕГІОНУ (ТЕМА 1)</b>	
3.1.1.Формування ефективної системи менеджменту в контексті розбудови регіональних економічних кластерів .....	16
3.1.2. Конкуレントоспроможність продукції виробників регіону та забезпечення її просування на внутрішньому та зовнішньому ринках.....	24
3.1.3. Розвиток потенціалу та антикризового управління підприємством...	
<b>3.2. ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАСАД ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ (ТЕМА 2)</b>	
3.2.1.Формування ефективної системи менеджменту в контексті забезпечення соціального захисту населення.....	42
3.2.2. Аналіз перспектив аграрно-правового регулювання продовольчої безпеки країни.....	62
3.2.3. Аналіз ролі менеджера в ефективному управлінні галузевим бізнесом .....	66
3.2.4. Створення умов для розвитку цифровізації процесів екологічної безпеки та розвитку рекреації у регіоні	
3.2.4.1. Правові засади підприємництва у рекреаційній сфері .....	73
3.2.4.2. Цифровізація агросфери як напрям державної політики розвитку інноваційної моделі сільського господарства.....	81
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>87</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>89</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>102</b>

## ВСТУП

Сучасний етап соціально-економічного розвитку регіонів України характеризується посиленням впливу глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, структурних змін у національній економіці, а також зростанням викликів, пов'язаних із кризовими явищами, воєнними ризиками та необхідністю забезпечення сталого розвитку територій. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи менеджменту підприємств регіону як ключового чинника підвищення їх конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості до змін зовнішнього середовища.

Ефективна система менеджменту є базою для розвитку регіональних економічних кластерів, інтеграції підприємств у національні та міжнародні виробничо-збутові ланцюги, активізації інноваційної діяльності та залучення інвестицій. Саме управлінські рішення визначають можливості підприємств щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, забезпечення її просування на внутрішньому та зовнішньому ринках, формування позитивного іміджу регіону та зміцнення його економічного потенціалу.

Важливою складовою сучасного менеджменту є розвиток потенціалу підприємств та впровадження дієвих механізмів антикризового управління, що дозволяють своєчасно реагувати на фінансові, виробничі та ринкові загрози. У цьому контексті зростає роль системного підходу до управління, орієнтованого не лише на економічну ефективність, а й на соціальну відповідальність бізнесу, зокрема забезпечення соціального захисту населення та підвищення якості життя в регіоні.

Окремого значення набувають питання аграрно-правового регулювання продовольчої безпеки країни, що безпосередньо пов'язані з ефективністю менеджменту підприємств аграрного сектору, раціональним використанням ресурсів та дотриманням сучасних стандартів виробництва. Водночас зростає

роль менеджера як ключової фігури в ефективному управлінні галузевим бізнесом, здатної поєднувати стратегічне бачення, управлінські компетенції та інноваційне мислення.

У контексті сталого розвитку регіонів актуальним є також створення умов для цифровізації процесів екологічної безпеки та розвитку рекреаційної сфери, що сприяє збереженню природного потенціалу, формуванню екологічно відповідального бізнесу та підвищенню туристичної привабливості територій.

З огляду на зазначене, наукова тема «Формування ефективної системи менеджменту підприємств регіону» є комплексною та багатоаспектною, оскільки охоплює економічні, управлінські, соціальні, правові та екологічні аспекти розвитку регіонів. Дослідження зазначених питань у межах звіту спрямоване на поглиблення теоретичних засад менеджменту та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємствами регіону в умовах сучасних викликів і трансформацій.

Проблематика формування ефективної системи менеджменту підприємств достатньо широко представлена в працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У наукових дослідженнях ґрунтовно розкрито теоретичні засади менеджменту, його функції, принципи та методи, а також загальні підходи до підвищення ефективності управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Значну увагу приділено питанням стратегічного управління, конкурентоспроможності підприємств, управління персоналом, інноваційного розвитку та антикризового менеджменту.

Дослідження проблем менеджменту, соціально-економічного розвитку регіонів перебуває у центрі уваги вчених. Значний внесок в розробку цих проблем зробили І. Ансоф, Е. Алтман, D. Rapp, P. Kotler, G. Armstrong, P. Drucker, R. Aitken, D. Arivazhagan та ін. Помітний внесок у формування теоретико-правового підґрунтя зроблений плеядою українських вчених, з-поміж яких А. С. Близнюк, Н. В. Овсяк, О. Г. Підвальна, О. М.

Ткаченко, В.В. Нехай, Ч.О. Сидоров, І.В. Агєєва, С.М. Розуменко, О.В. Кравець. Водночас, незважаючи на беззаперечну наукову цінність напрацювань цих дослідників та їх здатність бути якісним фундаментом для подальших досліджень, вони потребують подальшого осмислення та поглиблення, оновлення з урахуванням сучасних реалій та розширення за рахунок більшого охоплення наукових та правових джерел.

У працях сучасних дослідників окремо висвітлюються аспекти регіонального розвитку, кластеризації економіки, формування конкурентних переваг підприємств регіонів, розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки. Також науково обґрунтовано роль менеджера в управлінні галузевим бізнесом, вплив управлінських компетенцій на результати діяльності підприємств, а також значення соціальної відповідальності бізнесу та екологічної складової в системі менеджменту.

Водночас, аналіз наукових джерел свідчить, що більшість досліджень зосереджена на окремих елементах системи менеджменту або розглядає управління підприємствами без достатнього врахування регіональної специфіки, сучасних кризових викликів, процесів цифровізації та екологізації економіки. Недостатньо комплексно дослідженими залишаються питання інтеграції системи менеджменту підприємств у процеси формування регіональних економічних кластерів, поєднання економічної ефективності з соціальним захистом населення, а також узгодження управлінських рішень з аграрно-правовим регулюванням продовольчої безпеки.

Таким чином, незважаючи на наявність значного наукового доробку з проблем менеджменту, тема формування ефективної системи менеджменту підприємств регіону потребує подальшого поглибленого дослідження. Особливої актуальності набуває розроблення комплексного підходу до формування системи менеджменту, що враховує регіональні особливості, галузеву структуру економіки, соціальні та екологічні аспекти розвитку, а

також сучасні тенденції цифрової трансформації, що й зумовлює доцільність і наукову новизну даного дослідження.

*Метою дослідження* є розробка теоретичних і методологічних засад забезпечення ефективної системи менеджменту підприємств в умовах ринкового середовища міста Мелітополя та Мелітопольського району Запорізької області з метою забезпечення його подальшого розвитку та ефективного використання наявного ресурсного потенціалу

*Об'єкт дослідження* – процес соціально-економічного розвитку підприємств регіону. *Предмет дослідження* - сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів соціально-економічного розвитку підприємств міста Мелітополя та Мелітопольського району Запорізької області.

Фундаментальна проблема, на вирішення якої спрямована підпрограма - забезпечення сталого соціально- економічного розвитку економіки регіону.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження здійснювалось у відповідності з планами науково-технічної підпрограми №3 Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного на 2021-2025 роки «Формування ефективної системи менеджменту підприємств регіону» (номер державної реєстрації №0121U109915), а також в межах Національної програми соціально-економічного розвитку сільських територій та сільськогосподарського виробництва.

## 1. ПРОГРАМА ДОСЛІДЖЕНЬ

Реалізація мети дослідження щодо розробки теоретичних і методологічних засад забезпечення ефективної системи менеджменту підприємств в умовах ринкового середовища міста Мелітополя та Мелітопольського району Запорізької області з метою забезпечення його подальшого розвитку та ефективного використання наявного ресурсного потенціалу обумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- 1) удосконалення складових Концепції формування сприятливого бізнес-середовища та умов для просування продукції виробників регіону;
- 2) формування ефективної системи менеджменту в контексті розбудови регіональних економічних кластерів;
- 3) пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції виробників регіону та забезпечення її просування на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- 4) означення та обґрунтування напрямків розвитку потенціалу та антикризового управління підприємством;
- 5) розробка напрямків формування потенціалу підприємства та засад підвищення ролі менеджера в ефективному управлінні підприємством
- 6) формування ефективної системи менеджменту в контексті забезпечення розвитку підприємств та соціального захисту населення;
- 7) аналіз перспектив аграрно-правового регулювання продовольчої безпеки країни;
- 8) аналіз ролі менеджера в ефективному управлінні галузевим бізнесом
- 9) створення умов для розвитку цифровізації процесів управління.

## 2. МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕНЬ

Поставлені в дослідженні завдання визначили необхідність використання відповідного інструментарію.

Теоретичну та методологічну основу досліджень становлять фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, маркетингу, сучасні концепції конвергенції, кооперації й інтеграції, наукові праці з питань організації менеджменту й маркетингу на підприємствах. Правову базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти.

Для вирішення поставлених завдань наукового дослідження використано загальнонаукові та специфічні методи, зокрема:

*статистичний аналіз* – при визначенні динаміки, структури та результативності розвитку підприємств;

*порівняльний* – при зіставленні стану конкурентоспроможності підприємств;

*діалектичний та абстрактно-логічний* – при проведенні теоретичних узагальнень, формування висновків;

*діалектичний, системного аналізу та синтезу, групування* – під час дослідження еволюції наукових поглядів на досліджувану проблему розвитку засад управління, визначення меж реорганізації та ідентифікації маркетингового середовища підприємств;

*графічний метод* – при дослідженні зв'язків, виявленні тенденцій та визначенні закономірностей у забезпеченні безбитковості підприємств;

*економетричні методи* – при оптимізації витрат підприємства на маркетинг та збут, пов'язаних з участю в консолідованій маркетинговій структурі;

*аналогій* – під час проектування структур антикризового управління;

*системний підхід* – при вивченні інтегральних показників системи управління діяльністю підприємств;

*нелінійного програмування* – при оптимізації розміру річного товарообігу;

*метод індукції* – під час планування та коригування форм взаємодії виробника і торговельного агента зі споживачем;

*програмно-цільовий* – під час розроблення напрямів реалізації ефективного менеджменту;

*структуризації цілей* – при формуванні напрямків розвитку потенціалу та антикризового управління підприємством;

*методи логічного узагальнення, наукового абстрагування, порівняння* – при уточненні обставин діяльності сільськогосподарських підприємств та підприємств сільськогосподарського машинобудування;

*статистичного аналізу* – при узагальненні тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств та підприємств сільськогосподарського машинобудування;

*стохастичного фронтального аналізу* – під час оцінювання ефективності збутової політики сільськогосподарських підприємств та підприємств сільськогосподарського машинобудування шляхом розрахунку показника недоотриманих вигід тощо.

Основою досліджень стали положення економічної науки, законодавчі і нормативно-правові акти України.

### **3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ**

#### **3.1. КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УМОВ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ВИРОБНИКІВ РЕГІОНУ (тема 1)**

##### **3.1.1. Формування ефективної системи менеджменту в контексті розбудови регіональних економічних кластерів**

Формування ефективної системи менеджменту в контексті розбудови регіональних економічних кластерів є одним із пріоритетних напрямів сучасних наукових досліджень та практичної економічної політики. Умови воєнного стану, післякризового відновлення економіки, децентралізації управління та посилення ролі регіонів у соціально-економічному розвитку зумовлюють необхідність пошуку нових управлінських підходів, здатних забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і адаптивність підприємств на регіональному рівні.

Регіональні економічні кластери розглядаються як ефективна форма організації господарської діяльності, що поєднує підприємства, науково-освітні установи, органи влади та інші інституції в межах певної території з метою створення синергійного ефекту. У таких умовах система менеджменту підприємств набуває міжорганізаційного характеру та потребує інтеграції стратегічного, інноваційного, антикризового й мережевого управління. Саме ефективний менеджмент забезпечує координацію інтересів учасників кластеру, оптимальний розподіл ресурсів, трансфер знань і технологій, а також формування спільних конкурентних переваг регіону.

Сільськогосподарське машинобудування, яке широко представлено в на Мелітопольщині, налічує багато підприємств. Набирає обертів практика створення малих виробничих підприємств. Зі збільшенням кількості підприємств збільшується й рівень конкуренції. На подолання її тиску на рівні

окремого підприємства спрямовує маркетинг, організаційне оформлення якого має відповідати загальній стратегії діяльності підприємства.

Відсутність на рівні підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування ефективного маркетингового забезпечення збуту продукції та подолання конкуренції закордонних виробників аналогічних машино-технічних виробів актуалізує необхідність пошуку альтернативних напрямків розв'язання проблеми.

Дослідженню теоретичних, методичних і практичних механізмів управління діяльністю, розвитку інтегрованих структур бізнесу, організації менеджменту та маркетингу на підприємствах присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких Л. Балабанова, Ю. Митрохіна, Л. Михайлова, І. Ялдіна, Л. Мармуль, В. Нехай.

На думку І. Ялдіна «інтегрована структура бізнесу – це комплементарний пул компетенцій, функціонування якого пов'язане з організацією належної підтримки реалізації наявних компетенцій, що певним чином трансформує, й реалізацією стратегічного процесу. Інтегрована структура бізнесу – це комплементарний пул компетенцій, функціонування якого пов'язане з організацією належної підтримки реалізації наявних компетенцій, що певним чином трансформує, й реалізацією стратегічного процесу». Серед багатьох концептуально спрямованих визначень це є таким, що характеризує не лише суть, а й спрямованість будь-яких форм інтеграції на досягнення стратегічного успіху у бізнесі.

Поточнює практичну складову процесу інтеграції таке формулювання Саймона Джорджа: «Це об'єднана загальною ціллю і керована з єдиного центру сукупність юридичних осіб, така, що виступає у взаємодії з зовнішнім середовищем як економічно цілісне утворення і ведуча спільну діяльність на основі участі в капіталі або договірних контрактних відносин».

Логічна незавершеність формування цілісного уявлення про напрямки та форми збутової й маркетингової співпраці з метою забезпечення

конвергентності на ринку виробництва вітчизняної сільгосптехніки обумовила актуальність дослідження та його мету.

На тлі сучасних вимог ринку в управлінні підприємством виникає потреба в інтегрованому маркетингу, сутність якого полягає у поєднанні маркетингової місії усіх ланок діяльності підприємства. Він одночасно «виконує вимоги» виробника і споживача, тобто спрямовує всі відділи підприємства працювати на вироблення того продукту, якості якого мають задовольнити споживача та спонукати до купівлі. Маркетинг має розглядатись як глобальна функція, яка покликана визначати стратегічні напрями усієї виробничо-збутової діяльності підприємства сільськогосподарського машинобудування, стати центром відповідальності за її результативність.

Доволі звичним є те, що об'єднання з технічного та експлуатаційного обслуговування створюються для кращого управління виробничими витратами. Особливо це стосується витрат на різноманітну техніку. Діяльність об'єднання зі спільної експлуатації сільськогосподарської техніки може допомогти знизити капітальні та експлуатаційні витрати на техніку, відкрити доступ до сучасного, більш продуктивного обладнання. Вочевидь, це веде до більш ефективного використання праці.

Підтримуючим фактором на шляху створення організацій консolidованого маркетингу для виробників та продавців сільськогосподарської техніки та комплектувальних вітчизняного виробництва, є потреба у сільськогосподарській техніці. Досліджуючи питання, пов'язані з технічною забезпеченістю сільського господарства нашої країни, професор Л. Мармуль вказує на те, що нагальним завданням для підприємств різних галузей є заміна застарілих засобів праці. «Результати досліджень показують, що економічно міцні підприємства з великими обсягами робіт мають комплектувати власний машино-тракторний парк, а економічно слабким, з невеликими обсягами робіт, доцільно кооперувати кошти для закупівлі техніки й використовувати її на міжгосподарській основі.

Створення міжгосподарських безприбуткових кооперативів із технічного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників є одним з раціональних шляхів оновлення машино-тракторного парку та підвищення ефективності його використання. Високопродуктивну, але кошовну техніку доцільно концентрувати саме в таких кооперативах або машино-технічних станціях». Зважаючи на сутність організацій консолідованого маркетингу, можна стверджувати, що вони можуть стати ще й альтернативою запропонованим кооперативам або машино-технічним станціям.

Роз'яснення поняття «консолідація» допоможе зрозуміти доцільність цього методу при спробах підвищення маркетингового впливу на удосконалення збуту. Консолідація (латинською «consolidatio», від con — разом, разом і solido — ущільнити, укріпити, розвивати) – зміцнення чогонебудь, об'єднання окремих осіб, груп, організацій для посилення боротьби за загальні цілі. Також цей термін розуміють як «перетворення» та «узагальнення».

Важливо звернути увагу на такі поняття, як «об'єднання», «сполучення», «організація». Вони вказують на суть консолідації. Друга частина вказує на цілі — посилення боротьби за загальні цілі, тобто консолідація є сукупністю певних методів та діяльність з забезпечення перетворення такого, що вже існує, для того, щоб ті, що об'єднались, отримали можливості для посилення кожним своїх ринкових позицій.

Існують маркетингові терміни, які визначають різні форми маркетингової комунікації суб'єктів ринку, наприклад, багатоканальний маркетинг, омніканальний маркетинг, ко-маркетинг. Певні їх риси вказують на співпрацю у напрямку покращення умов реалізації продукції. Але вони передбачають співпрацю з обмеженістю певною функцією маркетингу або декількома функціями. При цьому усі зазначені терміни стосуються комунікаційної функції.

Багатоканальний (мультиканальний) маркетинг застосовують для

взаємодії з клієнтом на різних платформах комунікацій (іноді прагнуть до якнайбільшої кількості) – соціальна мережа, сайт, продаж з торговельного місця тощо. Спілкування відбувається відокремлено, а діяльність ізольована.

Оmnіканальний (omni – все) маркетинг також передбачає здійснення функції реалізації товарів забезпеченням тісного зв'язку споживача з брендом. При цьому використовуються усі можливі канали, які мають володіти та надавати клієнту повну інформацію, реалізовувати загальну концепцію бренду.

Останнім часом у практиці організації маркетингу набуває поширення ко-маркетинг (англійською «co-marketing»), як мережева форма взаємодії та породження так званої парадигми мережевого маркетингу (англ. Network Marketing). При створенні цього терміну використовувалось «con (англ.) — разом». «Концептуальна основа для створення ко-маркетингових спілок базується на розумінні та визнанні того факту, що успіх однієї компанії частково може залежати від діяльності іншої. Тоді про бренд говорять не лише товари фірми, а й її партнерів. Правильно обране співробітництво здатне значно підвищити вартість марки». Ко-маркетинг має місію групової роботи на покращення іміджу бренду.

«Використання методології ко-маркетингу для компаній породжує різні формати ко-маркетингової взаємодії: подвійний брендинг (dual branding), крос-маркетинг (cross-marketing), коаліційна програма лояльності (coalition loyalty program), ко-брендинг (co-branding). Вони визначають положення компаній у відношенні один до одного з точки зору цілі інтеграції маркетингових взаємодій». Таким чином, ко-маркетингова методологія передбачає зосередження підприємств, які в співдружності виробляють товари різні за використанням, на просуванні їх під одним брендом в рамках загальних погоджених проєктів, політики збуту, маркетингових комунікацій. Відділи маркетингу працюють у кожного підприємства у незалежному режимі. Спільним для підприємств є ключова мета – покращення збутових

показників продукції, перш за все, за рахунок зайняття брендом більшої частки ринку. Ко-брендинг нечасто, але використовують у ресторанному та туристичному бізнесі, у сферах надання ІТ, телекомунікаційних послуг, послуг фітнес-центрів, виробництва одяжі, взуття, косметики, парфумерії, харчових продуктів, надання пслуг АЗС тощо.

Для досліджуваної нами галузі метою інтеграції навколо спільного маркетингу не є підтримка торговельної марки, подвійний брендинг. Основна мета – збільшення обсягів продажів сільськогосподарської техніки та комплектувальних шляхом спільного та посиленого комплексного маркетингового забезпечення збуту для групи підприємств, що ґрунтується на використанні маркетингових компетенцій та обумовлене й закріплюється частиною слова, похідної від «*solido*» (ущільненням, розвитком, укріпленням) дефініції «консолідація». Під консолідацією маркетингу слід розуміти перетворення або реорганізацію шляхом об'єднання для створення спільної маркетингової організації та ущільнення маркетингових зусиль з метою розв'язання проблем збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування членів об'єднання.

Система принципів ко-маркетингу має складатись з трьох блоків – рисунок 1.

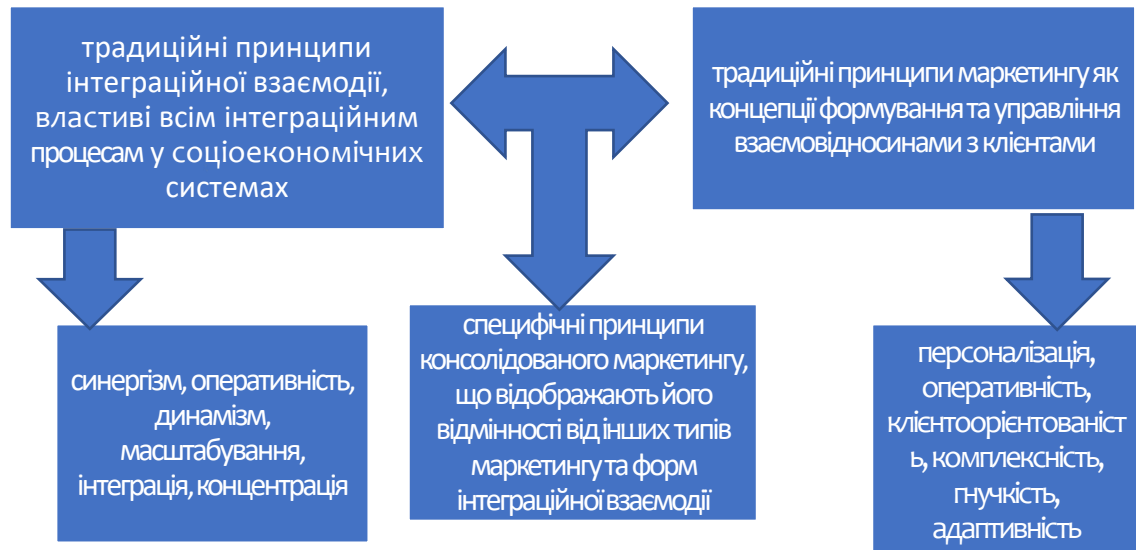


Рис. 1. Триєдина система принципів консолідованого маркетингу (авторська розробка)

Основними зі специфічних принципів консолідованого маркетингу доцільно прийняти такі:

- принцип ланцюгової компліментарності збуту (реалізація збутових ініціатив або коригування збутової програми одного підприємства сільськогосподарського машинобудування – учасника об'єднання неможливі або недоцільні без реалізації відповідних ініціатив іншого підприємства сільськогосподарського машинобудування, оскільки ці підприємства пов'язані технологічним (виробничим, ринковим, логістичним тощо) ланцюгом. Тому консолідований маркетинг повинен враховувати, що зміни ринкової інфраструктури або сегментної топології всіх підприємств сільськогосподарського машинобудування – учасників ланцюга є пов'язаними, а ринкові імпульси (як позитивні, так і негативні) мають схильність до кумулятивної дифузії у зайняті цими підприємствами ринкові ніші);

- принцип взаємної збутової корисності та інтерференції споживчої цінності (внаслідок створення стійких конвергентних логістичних,

технологічних та збутових відносин збутова корисність і споживча цінність продукції підприємства сільськогосподарського машинобудування – членів об'єднання істотно зростає та стає взаємною (поза межами ланцюга вона втрачається або зменшується). Крім того, консолідований маркетинг повинен також урахувати, що за будь-яких відхилень у системі постачань відбувається інтерференція (хвилеподібне взаємне підсилення або зменшення) ринкових ефектів із відповідними часовими лагами).

Таким чином, закономірним вважається те, що розповсюджувачем продукції підприємства можуть бути організації, які подібні професійним посередникам та спеціалізуються на певній продукції (профілі), які мають зацікавленість у реалізації продукції, у певному ступені несуть відповідальність за це, забезпечують зворотний зв'язок споживача з виробником та виконують певний комплекс функцій на користь виробника, а, можливо, й споживача, що покликане закріпити його, як постійного. Надважливо пам'ятати, що обрані для вступу, співробітництва та розв'язання проблем об'єднання, у більшій частині, отримують свої вигоди у довготривалому періоді.

Конвергентність, яка має реалізуватись через ко-маркетинг дозволить уникнути однотипних помилок у реалізації ринкових стратегій, ущільнити фінансові та операційні зусилля для реалізації спільних пріоритетів (цільовий прибуток, частка ринку, імпортозаміщення тощо) і вчасного реагування на зміну попиту, забезпечити синергію компетенцій, знань та потенціалу, кумулятивний вплив на ринкову інфраструктуру, забезпечить праксеологічність управлінських рішень в умовах обмеженої раціональності.

Використання методології ко-маркетингу для компаній породжує різні формати ко-маркетингової взаємодії. Для забезпечення ефективного застосування концепції об'єданого маркетингу уточнено поняттєвий апарат «ко-маркетинг», «консолідований маркетинг», «омніканальний маркетинг», «мультиканальний маркетинг» та визначено базові принципи ефективного

впровадження консолідованого маркетингу.

Обрунтовано доцільність застосування методів конвергентності та консолідації (ко-маркетингу), як основи інтеграції, у практику організації маркетингу для більш ефективної реалізації функції збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування.

Запропоновано основні та специфічні принципи втілення консолідованого маркетингу у практику організації збутової діяльності.

Напрямами перспективних досліджень для розвитку наукового апарату усунення проблемної ситуації, яка склалась у галузі сільськогосподарського машинобудування, є розробка методологічних та прикладних положень, спрямованих на формування цілісної системи управління збутовою діяльністю підприємств, пошук шляхів досягнення привабливості сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва, створення умов для забезпечення взаємовигідних відносин між постачальниками та споживачами матеріально-технічних ресурсів і послуг для сільськогосподарських товаровиробників, що забезпечить ефективне функціонування, як одних, так і інших, вироблення оптимальних стратегій і планів маркетингу, які б забезпечували найкраще задоволення запитів покупців на ринку при покращенні показників збуту і підвищенні прибутковості власної діяльності тощо.

### **3.1.2. Конкурентоспроможність продукції виробників регіону та забезпечення її просування на внутрішньому та зовнішньому ринках**

Сучасний розвиток глобальної економіки супроводжується зростанням рівня невизначеності, волатильності світових ринків та підвищенням ризиків для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Поглиблення інтеграційних процесів, поява нових форм міжнародної конкуренції та геополітичні виклики зумовлюють необхідність формування ефективних механізмів антикризового

управління у сфері міжнародного бізнесу. Для українських підприємств, які функціонують у складних умовах трансформаційної економіки та воєнних викликів, антикризовий менеджмент у ЗЕД стає ключовим фактором виживання та забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасні умови розвитку глобальної економіки супроводжуються підвищенням рівня невизначеності та ризиків, що створює загрози для ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Українські компанії, інтегровані у міжнародні ринки, змушені функціонувати в умовах валютних коливань, геополітичної нестабільності, зміни торговельних режимів та санкційних обмежень. Це потребує пошуку ефективних моделей антикризового управління, здатних забезпечити стійкість підприємств та розвиток потенціалу підприємств на світових ринках у кризових умовах.

Проблематика антикризового управління та розвитку потенціалу підприємств отримала значне відображення у працях зарубіжних і вітчизняних учених. Дослідники розглядають його як комплексну систему методів і стратегій, спрямованих на подолання кризових явищ у діяльності підприємств (І. Ансофф, Е. Алтман, П. Друкер Р., М. Портер, І. Мітроф та Дж. Анагнос). У вітчизняній науковій традиції питанням управління кризами в економіці приділяли увагу О. Терещенко, І. Бланк, Л. Лігоненко, А. Сухоруков, А. Воронкова, які акцентували на фінансовій стабілізації та реструктуризації підприємств. Роботи В. Нехай присвячено дослідженню питань антикризового управління, розвитку потенціалу підприємств та зовнішньоекономічної діяльності підприємств галузі машинобудування. Окремі роботи присвячені застосуванню ризик-менеджменту, системного моніторингу середовища та формуванню стратегій адаптації до змін зовнішнього середовища. Проте недостатньо дослідженим залишається аспект практичного впровадження антикризового управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності для розвитку потенціалу підприємств на світових ринках, що й зумовлює актуальність обраної тематики.

Антикризове управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності розглядається як комплексна система методів, принципів і стратегій, спрямованих на передбачення, запобігання, локалізацію та подолання кризових явищ у міжнародній діяльності підприємства та розвитку потенціалу підприємств. Її теоретична база спирається на такі положення:

- системність – управління кризами у ЗЕД повинно охоплювати як внутрішні, так і зовнішні чинники;
- проактивність – пріоритетність превентивних заходів над реактивними;
- гнучкість – швидка адаптація до змін міжнародного середовища;
- стратегічна орієнтованість – поєднання короткострокових стабілізаційних рішень із довгостроковими конкурентними перевагами.

Особливістю антикризового менеджменту у сфері ЗЕД є висока залежність від зовнішніх чинників: валютних коливань, зміни митних режимів, політичної стабільності партнерських країн, санкційних обмежень та коливань світових цін. Це вимагає використання інструментів ризик-менеджменту, сценарного прогнозування та формування диверсифікованих стратегій виходу на зарубіжні ринки.

Антикризове управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності формується на перетині кількох наукових напрямів: загальної теорії менеджменту, міжнародної економіки, ризикології та стратегічного управління. Її теоретичні засади ґрунтуються на усвідомленні закономірностей розвитку організацій у кризових умовах, ролі зовнішнього середовища у формуванні загроз та механізмів їхнього подолання.

У науковій літературі виокремлюють два ключові підходи до розуміння антикризового управління:

- 1) Реактивний підхід, за якого управлінські дії спрямовуються на подолання вже наявних кризових явищ. Цей підхід орієнтований на швидку стабілізацію ситуації та мінімізацію втрат, однак не завжди дозволяє уникнути

повторних криз;

2) Проактивний підхід, що передбачає своєчасне виявлення сигналів потенційної кризи, її прогнозування та запобігання. Він потребує високого рівня стратегічного планування, використання аналітичних інструментів та гнучких механізмів реагування.

Для зовнішньоекономічної діяльності більш ефективним є саме проактивний підхід, оскільки міжнародне середовище відзначається значною динамічністю та впливом факторів, що не підконтрольні самому підприємству.

Теоретична модель антикризового управління у ЗЕД включає кілька взаємопов'язаних елементів (таблиця 1).

*Таблиця 1*

Теоретичні складові системи антикризового управління у ЗЕД

Елемент моделі	Сутність імплементації
Моніторинг зовнішнього середовища	безперервне спостереження за політичними, економічними, правовими та технологічними змінами на міжнародних ринках
Ідентифікація та оцінка ризиків	визначення ступеня впливу валютних коливань, митно-тарифних обмежень, транспортних бар'єрів, змін у міжнародному законодавстві та санкційних режимах
Формування антикризових стратегій	вибір оптимальної моделі реагування (реструктуризація бізнесу, диверсифікація ринків, зміна постачальників або логістичних маршрутів)
Використання інструментів ризик-менеджменту	хеджування валютних ризиків, страхування експортних контрактів, створення фінансових резервів
Комунікаційна політика	прозорість у відносинах з міжнародними партнерами, формування іміджу надійного контрагента навіть у період кризових явищ

Джерело: авторське узагальнення

Важливе місце в теоретичних основах займає також концепція стійкості

підприємства (resilience concept), яка визначає здатність організації швидко відновлюватися після кризових потрясінь та зберігати ключові конкурентні переваги. Для компаній у ЗЕД це означає необхідність формувати не лише оперативні антикризові механізми, а й довгострокову стратегію стійкого розвитку, засновану на інноваціях, диверсифікації та партнерських зв'язках.

У сучасних умовах підприємства України активно впроваджують інструменти антикризового менеджменту, орієнтуючись на створення стійких міжнародних бізнес-моделей. Наприклад, аграрні та промислові компанії розширюють присутність на ринках Близького Сходу та Азії, компенсуючи втрати від обмежень на європейських ринках, а також застосовують цифрові торговельні платформи для мінімізації логістичних ризиків.

У практичній площині антикризове управління у ЗЕД включає кілька ключових напрямів – таблиця 2.

*Таблиця 2*

Практичні складові системи антикризового управління у ЗЕД

Елемент моделі	Сутність імплементації
Фінансово-економічна стабілізація	контроль за валютними ризиками, застосування хеджування, диверсифікація фінансових потоків
Маркетингова адаптація	гнучке ціноутворення, зміна стратегій просування, пошук альтернативних ринків збуту
Організаційна трансформація	оптимізація логістики, цифровізація бізнес-процесів, налагодження міжнародних партнерств
Правова та політична безпека	аналіз змін у міжнародному праві, уникнення залежності від монопольних постачальників чи ринків

*Джерело: авторське узагальнення*

Реалізація антикризового управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності передбачає перенесення теоретичних положень у практичну площину управління. Успішність подолання кризових явищ значною мірою

залежить від комплексності застосування фінансових, організаційних, маркетингових та правових інструментів.

Одним із ключових напрямів є фінансово-економічна стабілізація, що пов'язана насамперед із мінімізацією валютних ризиків. Підприємства широко застосовують механізми хеджування, використовують форвардні та ф'ючерсні контракти, диверсифікують валютні кошики та створюють фінансові резерви для підтримки ліквідності у нестабільних умовах. У деяких випадках здійснюється реструктуризація боргів або залучення міжнародного кредитування, що дозволяє забезпечити безперервність експортної діяльності.

Не менш важливим практичним аспектом є маркетингова адаптація, адже саме від здатності підприємства швидко переорієнтуватися на нові ринки та сегменти залежить його стійкість у міжнародному середовищі. У кризових умовах відбувається перегляд цінової політики, пошук альтернативних каналів збуту та активне використання електронних торговельних платформ, що дозволяють знизити транзакційні витрати. Українські компанії, наприклад, у період блокади традиційних портів були змушені розширити присутність на ринках Близького Сходу та Північної Африки, коригуючи маркетингові стратегії відповідно до вимог нових споживачів.

Важливим напрямом є й організаційна трансформація, яка охоплює перебудову логістичних маршрутів, диверсифікацію постачальників та впровадження цифрових технологій управління бізнес-процесами. Використання ERP-систем і блокчейн-рішень для контролю ланцюгів постачання дозволяє підвищити прозорість операцій та знизити операційні ризики. Організаційні зміни часто стають основою для підвищення гнучкості компанії та забезпечення реалізації її потенціалу в умовах криз.

Суттєве значення має також правова й політична безпека. Підприємства, що працюють у ЗЕД, постійно стикаються з ризиками, пов'язаними зі змінами у міжнародному законодавстві, торговельних угодах та санкційних обмеженнях. Для їх мінімізації активно залучаються юридичні консультанти у

сфері міжнародного права, використовуються страхові механізми захисту від політичних ризиків та укладаються контракти з урахуванням можливих форс-мажорних обставин. Це забезпечує правову захищеність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності у довгостроковій перспективі.

Не можна оминати увагою й кадровий аспект антикризового управління. Успішне подолання криз можливе лише за наявності підготовленого персоналу, здатного діяти в умовах невизначеності та швидко приймати управлінські рішення. Тому підприємства інвестують у розвиток компетенцій співробітників у сферах міжнародного бізнесу, фінансів та ризик-менеджменту, формують спеціалізовані антикризові команди, відповідальні за моніторинг зовнішнього середовища та оперативне реагування на загрози.

Значний потенціал для стабілізації та розвитку має міжнародне партнерство. У кризових умовах компанії прагнуть інтегруватися в стратегічні альянси, брати участь у спільних інвестиційних проектах та розширювати свою присутність у глобальних ланцюгах доданої вартості. Така кооперація дозволяє ділити ризики з партнерами, отримувати доступ до нових технологій і ресурсів та зміцнювати власні конкурентні позиції на світових ринках.

Таким чином, практичне впровадження антикризового управління у ЗЕД має багаторівневий і міждисциплінарний характер. Воно поєднує фінансові заходи з організаційними змінами, маркетингові стратегії з кадровим розвитком і правовим захистом, а також передбачає активне використання міжнародного партнерства. Лише комплексний підхід забезпечує не тільки подолання кризових явищ, а й створення умов для довгострокового розвитку підприємства.

### **3.1.3. Розвиток потенціалу та антикризового управління підприємством**

У економіці підприємствам доводиться стикатися з дедалі більшою глобальною кількістю кризових потрясінь, що може серйозно знизити ефективність управління. Однак те, як ці кризи проявляються – через економічні спади, політичну нестабільність або стихійні лиха, а чи пандемії – створює значне навантаження на бізнес у всьому світі. Зі збільшенням динаміки світового ринку компанії стають особливо вразливими до зовнішніх потрясінь, оскільки темпи глобалізації привели економіки до безпрецедентного масштабу зв'язку. З огляду на це, коли трапляються кризи, вони поширюються, долаючи кордони та руйнуючи кожен бізнес, незалежно від того, де та в якій галузі він знаходиться.

З погляду бізнесу, це головний виклик, яким необхідно керувати під час нестабільності: підприємства повинні підтримувати операційну ефективність й вирішувати нові та непередбачувані ризики. Кризові потрясіння впливають на продуктивність та прибутковість, а також на загальний стратегічний розвиток потенціалу підприємства. Така ситуація створює велике навантаження на управлінські ресурси, а терміновість кризових рішень може перешкоджати процесам логічного мислення та призводити до неправильних рішень, неефективної форми розподілу ресурсів і фактично нездатності швидко реагувати на зміни ринку.

Контекст управління кризою полягає в тому, що глобальна економіка є волатильною, невизначеною, складною й неоднозначною. Окрім того, як глобальна, так і національна економіки страждають від короткострокових швидких рішень. Коли справа доходить до викликів, підприємствам у такому середовищі необхідно корегувати свої методи управління, щоби підтримати баланс і ефективність. Проте найскладніші проблеми виникають тоді, коли багатьом організаціям не вдається реалізувати ефективні стратегії управління.

Незважаючи на посилювану увагу до досліджень антикризового менеджменту, вивчення специфічного впливу кризи на ефективність управління бізнесом у різних секторах є недостатнім. До того ж виникають питання щодо адаптивності й стійкості практик управління бізнесом у глобальному масштабі та в різних галузях і країнах з погляду варіації реагування на кризу.

Вплив кризових ситуацій на ефективність управління бізнесом та розвиток потенціалу було детально досліджено науковцями, висвітлено різні стратегії та межі, які можуть використовувати організації. J. Åström, W. Reim, V. Parida вивчають важливість створення та формування вартості в інноваціях бізнес-моделі III, наголошуючи на структурованому підході до адаптації під час криз. Подібно С. Camisón, J. Clemente, S. Camisón-Haba досліджують, як відчутність активів та інформаційна асиметрія впливають на важелі сімейних фірм, що може суттєво позначитися на їхній реакції на кризові ситуації. Т. Clauß, S. Kraus, P. Jones опрацьовують питання стійкості сімейного бізнесу, визначаючи механізми та технології, які можуть підвищити економічне процвітання, водночас забезпечуючи стійкість у складні часи. М. Dejardin та співавтори ілюструють, наскільки динамічні можливості є вирішальними для ефективності МСП, особливо під час криз, таких як пандемія COVID-19, посилюючи потребу в адаптації.

У контексті стартапів К. Deуanova та співавтори дають уявлення про роль бізнес-інкубаторів у сприянні сталому зростанню, яке є важливим для стійкості. А. Gaile та колектив авторів досліджували, як задоволеність роботою та баланс між роботою та особистим життям порушуються під час криз, і як ці фактори впливають на об'єктивний бік кар'єри та успіх серед інтелектуальних працівників. Дослідження підкреслює необхідність сприяння кар'єри та добробуту співробітників, щоби підтримувати стійкість працівників та ефективність управління в складні періоди.

Р. Harms та інші висвітлюють конфігурації ефекту та причинно-наслідкового зв'язку, які відіграли важливу роль в інноваціях бізнес-моделей

у гастрономічному секторі на тлі COVID-19, демонструючи важливість гнучких стратегій. А. Koldovskiy вивчає трансформацію стратегічної інфраструктури в управлінні фінансовим сектором, акцентуючи, що такі зміни можуть призвести до зростання успіху підприємства. Р. Klimas та

W. Czakon досліджують екосистему ігрових інновацій, аналізуючи процеси спірних інновацій, які можуть виникати під час криз. Нарешті, А. Kuckertz та співавтори аналізують, як стартапи швидко адаптувалися до умов пандемії, надаючи цінні уроки щодо стійкості та ефективності врегулювання криз. У сукупності ці дослідження сприяють розумінню багатогранних підходів, які підприємства можуть використовувати для підвищення ефективності та стійкості під час криз.

Під час кризи підприємства часто опиняються в несподіваному й сильному стресі та неспроможності продовжувати роботу. Сфера, на яку це насамперед впливає, – це прийняття рішень. Ділові рішення зазвичай приймаються після стабілізації умов і ретельного аналізування та планування. Проте під час кризи необхідність діяти швидко може призвести до поспішних рішень, які не цілком адекватно враховують усі дані та стратегічні плани. Часто таке швидке прийняття рішень призводить до неефективності, оскільки ресурси розподіляються неправильно або короткостроково ефективно реагують на кризу, не беручи до уваги реальних наслідків кризи в майбутньому.

Криза також різко знижує ефективність роботи. Бізнес-операції зазнають стресу через зовнішні потрясіння, такі як збої в ланцюгах постачання, нестача робочої сили та інші раптові зміни ринкового попиту. Усе це знижує операційну ефективність підприємств і нерідко змушує їх скорочувати виробництво, затримувати постачання або навіть змінювати пропозиції послуг. Ці збої можуть призвести до каскадних затримок і збільшення витрат. Окрім того, підприємству може бути складно забезпечувати узгодженість у комунікаціях із командами та діяти скоординовано з ними, особливо в умовах

кризи, що супроводжується локальними чи глобальними обмеженнями, які ускладнюють ефективну роботу підприємств.

Криза також актуалізує питання управління фінансами. Це створює значні труднощі для управління грошовими потоками, особливо в умовах скорочення доходів та операційних витрат, які часто залишаються незмінними або навіть збільшуються. Це може призвести до проблем ліквідності підприємств, що вимагатиме прийняття важких фінансових рішень, як-от звільнення персоналу, скорочення операційних витрат або збільшення боргу. Не маючи надійного фінансового плану на випадок непередбачених ситуацій, багато підприємств опиняються у надзвичайній ситуації, щоб отримати гроші або змінити домовленості з постачальниками та кредиторами, зрештою витрачаючи кошти.

Підприємствам важко підтримувати рівень ефективності, необхідний для роботи в період кризи, оскільки криза буває невизначеною й непередбачуваною. Найбільш показовим прикладом є здатність бізнесу підтримувати стабільність навіть в умовах зовнішніх потрясінь, з якими він стикається у ці складні часи. Управління бізнесом має бути гнучким і стійким, застосовуючи такі підходи, які дозволяють ефективно захищатися від зовнішніх викликів, зберігаючи при цьому оперативність та фінансову стабільність.

Обсяг та інтенсивність цих викликів змінюються залежно від характеру події, але, ймовірно, вони впливають на такі критичні аспекти діяльності, як ланцюги постачання, управління робочою силою та відносини з клієнтами. Конкретні проблеми, з якими стикається бізнес у кожній із цих сфер, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Проблеми, з якими стикається бізнес, та їхній вплив на загальну ефективність бізнесу

№ з/п	Операційна зона	Виклики, з якими стикається бізнес	Вплив на ефективність бізнесу
1.	Збої в ланцюзі постачання	Затримки у виробництві через відсутність сировини або деталей. Збільшення транспортних витрат. Закриття кордонів і обмеження торгівлі.	Збої у виробничих графіках і нестача запасів. Збільшення експлуатаційних витрат. Неможливість задовольнити попит споживачів.
2.	Управління робочою силою	Нестача робочої сили через хворобу, звільнення або обмеження на відрядження. Проблеми переходу на віддалену роботу.	Зниження продуктивності та ефективності через скорочення персоналу. Труднощі з підтриманням координації між віддаленими командами.
3.	Зміна споживчого попиту	Раптові зміни в поведінці споживачів і моделях купівлі. Зниження попиту на товари не першої потреби.	Надлишок певної продукції, що призводить до збитків. Труднощі в налагодженні ланцюгів постачання й маркетингових стратегій.
4.	Технології та інфраструктура	Відсутність цифрових інструментів чи інфраструктури для віддаленої роботи. Ризики кібербезпеки через швидке впровадження технологій.	Операційна неефективність через залежність від застарілих систем. Підвищена вразливість до кіберзагроз.
5.	Фінансові обмеження	Проблеми з грошовими потоками через зниження продажів. Труднощі із забезпеченням фінансування або управління боргом.	Неможливість покрити операційні витрати, що призводить до звільнень або скорочення персоналу. Зменшення здатності інвестувати в пом'якшення кризи.
6.	Обслуговування клієнтів	Збільшення кількості запитів або скарг на обслуговування через затримки або зниження якості обслуговування.	Зниження задоволеності та лояльності клієнтів. Навантаження на команди обслуговування клієнтів.
7.	Відповідність нормативним вимогам	Регулювання та протоколи охорони здоров'я, що швидко змінюються. Дотримання нових заходів безпеки.	Збільшення витрат на відповідність та адаптацію. Сповільнення роботи через нові регуляторні перешкоди.

Джерело: авторське узагальнення

Як видно з таблиці 1, основні аспекти операційних труднощів показують, що кризи можуть значно знизити ефективність бізнесу в багатьох сферах. Кожна проблема призводить до уповільнення роботи та витрат. Однак основним сигналом усіх цих збоїв є імператив гнучкості, стійкості та перспективного мислення у сферах ділової активності. Кращі позиції для виходу із кризи та ведення ефективної діяльності мають підприємства. Усвідомлюючи ці виклики, підприємства починають розробляти більш надійні стратегії управління кризою, які допоможуть захиститися від можливих майбутніх збоїв і побудувати підприємства більш стійкими в усьому світі.

Однак кризи мають численні негативні наслідки для бізнесу з огляду на його операційні проблеми, які можуть значно вплинути на ефективність та результативність. Приклади реальних підприємств, які долали ці операційні перешкоди під час кризи, наведено в таблиці 2, включно з проблемами, що виникли, впливом на ефективність бізнесу та періодом, протягом якого ці проблеми виникали. Аналізуючи ці сценарії, можемо краще зрозуміти, як руйнується бізнес, пов'язаний із кризами, і чому стійкість й здатність до адаптації важливіші для сучасної глобальної економіки, ніж будь-коли.

Таблиця 2

Приклади підприємств, які подолали операційні перешкоди під час кризи

№ з/п	Операційна зона	Приклад	Пояснення
1.	Збої в ланцюзі постачання	Apple: відбулися затримки у виробництві iPhone через глобальну нестачу чіпів, що призвело до скорочення запасів і зривання термінів запуску	Глобальний дефіцит напівпровідників вплинув на багато галузей, зменшивши виробничі потужності та спричинивши зростання витрат
2.	Управління робочою силою	Amazon: зіткнувся з нестачею робочої сили на складах і труднощами з переходом корпоративних команд на дистанційну роботу під час пандемії COVID-19	Amazon довелося найняти 100 000 працівників, щоб усунути операційну неефективність
3.	Зміна споживчого попиту	Airbnb: кількість бронювань різко знизилася, а попит на віртуальні зустрічі Zoom різко зріс у міру того, як бізнес перейшов у мережу «Інтернет»	Кількість бронювань на Airbnb значно знизилася, тоді як база користувачів Zoom зросла, підкреслюючи різкі зміни в поведінці споживачів
4.	Технології та інфраструктура	Twitter: проблеми з інфраструктурою для масової віддаленої роботи, що призводить до уповільнення прийняття рішень та загроз кібербезпеці	Перехід Twitter на віддалену роботу поставив компанію перед технічними проблемами, до яких вона не була цілковито готова
5.	Фінансові обмеження	Massachusetts: відбулося значне зниження доходів, що призвело до закриття магазинів, відпусток працівників і проблем із ліквідністю, що вимагало екстреного фінансування	Massachusetts довелося звільнити майже 130 000 співробітників через значне падіння доходів

6.	Обслуговування клієнтів	Delta Air Lines: отримали значно більше скарг, пов'язаних зі скасуванням рейсів, перевантаженням команд обслуговування клієнтів під час пандемії	Компанія Delta отримала понад 270 000 запитів на відшкодування, що ускладнило роботу служби обслуговування клієнтів
7.	Відповідність нормативним вимогам	Tesla: зіткнулась із затримками в роботі через зміну правил охорони здоров'я та закриття заводів, що вплинуло на графік виробництва й витрати	Завод Tesla був закритий на кілька тижнів через правила COVID-19, що призвело до затримок виробництва

*Джерело: авторське узагальнення*

У таблиці 2 показано операційні проблеми, пов'язані з кризою в окремих секторах. Ці приклади щодо збоїв у ланцюгах постачання Apple, фінансові обмеження, з якими стикається Macy's, труднощі в управлінні робітниками Apple та Amazon, свідчать про те, що жодне підприємство не застраховане від кризи. Проактивні стратегії управління кризою мають глибокий вплив на ефективність, продуктивність та задоволеність клієнтів. Підприємства, які вкладають гроші у створення надійних ланцюгів постачання, краще підготовлену робочу силу та пристосування до мінливих бажань споживачів, опиняються у значно кращому становищі для протидії шокам, які вони не можуть передбачити. В епоху глобальної економічної невизначеності цей набір реальних прикладів може допомогти підприємствам підготуватися до майбутніх викликів і підтримувати стабільну операційну ефективність та конкурентну перевагу.

Визначення ефективних стратегій для підвищення стійкості перед майбутніми викликами має важливе значення для підприємств, які прагнуть успішно долати невизначеності. Основні підходи містять інвестиції в надійні команди управління кризовими ситуаціями, диверсифікацію ланцюгів постачання для зменшення залежності від окремих джерел, упровадження гнучких бізнес-моделей, які можуть швидко адаптуватися до мінливих умов, і

використання цифрових технологій для підтримки безперервності операцій. Ці стратегії можуть допомогти підприємствам посилити свою здатність протистояти збоям і швидше відновлюватися після криз.

Оцінка ризиків, адаптація до різних стратегій, реорганізація підприємства та оптимізація ресурсів є ключовими інструментами ефективного управління кризою. Ключовою складовою оцінки ризику є визначення потенційних загроз і способів запобігання їх виникненню на підприємстві. Переосмислення кризових ситуацій часто вимагає переорієнтації довгострокових стратегій, щоби розглянути короткострокове планування та гнучкість, і це також може охоплювати адаптацію або створення додаткових планів на випадок непередбачених ситуацій за різних обставин.

Під час криз підприємства можуть залишатися конкурентними, пропонуючи інноваційні рішення, наприклад, використовуючи нові технології, цифрові інструменти або розробляючи нові продукти. Крім того, вдосконалення організаційної структури, для прикладу, надання департаментам більшої автономії або початок реструктуризації, може допомогти підвищити ефективність та гнучкість.

Оптимізація ресурсів антикризового управління значною мірою зосереджується на визначенні пріоритетів основних потреб, мінімізації витрат й інвестиціях у технології, які підтримують їх продуктивність, одночасно скорочуючи витрати.

Під час порівняння результатів із сучасними дослідженнями було виявлено, що, незважаючи на те, що операційні проблеми під час криз були схожими для багатьох підприємств, мали місце деякі несподівані результати. Кризова комунікація та прозорість стали ключовою стратегією для створення довіри та співпраці між зацікавленими сторонами. Насправді підприємства, які могли адаптувати свою бізнес-модель й оперативну гнучкість, були більш спроможні реагувати на різноманітні збої. Під час криз сильне лідерство було однаково важливим для прийняття рішень, оскільки лідери, які могли чітко

формувані завдання для вирішення, були сильними та рішучими, могли вести свої команди через нелегкі ситуації.

Отримані результати мають суттєве значення для формування ефективних систем управління ризиками та сприяння реалізації інноваційного потенціалу в умовах кризових ситуацій. З огляду на збільшувану непередбачуваність глобальних процесів, підприємства мають посилювати свою адаптивність та ефективність у кризовому плануванні, що необхідно для забезпечення сталого розвитку та підтримання конкурентоспроможності.

Під час кризових потрясінь на підприємствах виникає низка проблем, унаслідок яких підприємства втрачають стійкість, ефективність або взагалі припиняють свою діяльність. Для підприємств важливо бути адаптивними, коли йдеться про стійкість до криз. У таблиці 3 подано основні рекомендації для підприємств, щоб зміцнити їх можливості управління кризою.

Таблиця 3

Рекомендації для підприємств в управлінні кризою

№ з/п	Рекомендація	Пояснення	Очікуваний вплив
1.	Групи антикризового управління	Необхідно створити спеціалізовані команди з досвідом управління кризовими ситуаціями, щоби швидко й ефективно реагувати	Підвищує швидкість й точність прийняття рішень
2.	Диверсифікація ланцюга постачання	Необхідно розширити мережі постачальників і зменшити залежність від одного джерела, щоби зменшити перебої в постачанні	Підвищує стабільність та гнучкість ланцюга постачання
3.	Використання цифрових інструментів	Необхідно впроваджувати цифрові рішення, такі як хмарні обчислення, засоби віддаленої співпраці та автоматизація	Покращує безперервність роботи та продуктивність

4.	Гнучкі бізнес-моделі	Необхідно адаптувати бізнес-моделі, аби бути більш гнучкими та реагувати на зміни ринкових умов	Сприяє швидкій адаптації до нових сценаріїв
5.	Організаційна реструктуризація	Необхідно надати більшу автономію підрозділам і розглянути можливість реструктуризації для оптимізації операцій	Покращує організаційну гнучкість та ефективність
6.	Оптимізація ресурсів	Необхідно розставити пріоритети для важливих витрат, скоротити несуттєві витрати та інвестувати в ключові інструменти продуктивності	Підвищує економічну ефективність й експлуатаційну стійкість

*Джерело: авторське узагальнення*

Ці рекомендації можуть бути реалізовані на будь-якому рівні управління, щоби значно збільшити спроможність підприємств подолати складні часи та стабілізувати роботу після кризи. Підприємства краще реагують та адаптуються завдяки створенню спеціалізованих команд управління кризами, диверсифікації ланцюгів постачання й впровадженню цифрових інструментів. У сукупності ці стратегії не лише зменшують ризики та посилюють перевагу підприємств в умовах нестабільної глобальної економіки, а й підвищують конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже, можна констатувати, що вплив кризових ситуацій на ефективність управління бізнесом засвідчує, що підприємства часто стикаються зі зниженням операційної ефективності через збої в ланцюзі постачання, проблеми з робочою силою та зміну споживчих вимог. У дослідженні підкреслюється критична потреба підприємств швидко адаптуватися до несподіваних обставин, щоби зберегти продуктивність й задоволеність клієнтів.

Щоби підвищити ефективність та стійкість під час майбутніх криз, бізнес-лідерів заохочують інвестувати в спеціалізовані команди з управління кризами, диверсифікувати свої ланцюги постачання для пом'якшення ризиків і використовувати цифрові інструменти для оптимізації операцій. Ці стратегії

не лише підготують підприємства до потенційних збоїв, а й сприятимуть розвитку культури адаптації та інновацій.

У майбутніх дослідженнях планується вивчити довгостроковий вплив криз на бізнес-культуру, добробут співробітників і роль цифрової трансформації в підвищенні організаційної стійкості. Розуміння цих аспектів буде життєво важливим для розробки комплексних стратегій, спрямованих на вирішення як невідкладних, так і тривалих викликів у все більш нестабільній глобальній економіці.

## **3.2. ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАСАД ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **3.2.1. Формування ефективної системи менеджменту в контексті забезпечення соціального захисту населення**

The formation of an effective management system in the context of ensuring social protection of the population directs the efforts of scientists to in-depth study of the principles of management, both as a science and practice. It also directs them to study the moments of combining management tasks and solving social protection issues.

According to the unanimous opinion of political scientists, we are witnessing a system-wide crisis in the modern political world. This means the transition of humanity from a previous era with obsolete production and social relations to a qualitatively new state of interaction, interpenetration of various spheres both between large communities and small ones (Chaliuk *et al.* 2021b; Chaliuk *et al.* 2023; Tiesheva and Smyrnov, 2023). That is, the current stage of the modern world covers entire continents and peoples, subjecting them to uniform changes. The emerging era is acquiring a planetary scale due to globalization processes, but at the

same time involving both the level of regions within countries and the level of local (territorial) communities.

In general, it is acceptable to assert that after the Second World War, a dual process took place in the world, consisting of two powerful but opposite trends: centripetal, or integration, on the one hand, and centrifugal, disintegration, or decentralist, on the other. It can be compared to a two-way movement in one direction there is a process of internationalization and globalization, and in the other, there is a process of decentralization and autonomation (Simon, 2014).

The geopolitical order that emerged as a result of the Second World War and was legitimized by international treaties has collapsed. However, the most important issues of the world order continue to be discussed in terms of traditional paradigms. International political thought still remains a 'prisoner' of the bipolar world order, although the further complexity of relationships between countries and peoples, the interweaving of national and supranational principles, and the steady globalization of world processes raise many urgent questions that often remain unanswered.

Currently, world realities have changed so dramatically that they are simply impossible to analyze using methods developed in the realities of another era. It should be noted that geopolitics as a discipline, the focus of which is the fundamental problems of the modern world community, cannot abstract from the problems of territory, location and geography of a particular country, people and territorial communities (Arivazhagan *et al.* 2023). But this aspect must be analyzed in the context of the qualitative transformations that have taken place on the world stage.

It should also be taken into account that the multinational character constitutes the strength of the state, while simultaneously causing a number of significant difficulties in its development. Strength lies in uniting the efforts and potentials of all nationalities and peoples inhabiting the country in order to achieve common goals. But the vulnerability of a multinational country in the event of an explosion of 'parochial' sentiments fueled by external forces and the ineffectiveness of the national policy of the country's authorities has also been proven by historical

experience.

In recent years, a significant number of regions of Ukraine have, to one degree or another, become involved in geopolitics. However, scientific understanding of the nature, scale, content, and effectiveness of this process is not yet noticeable (Shamne *et al.* 2019). These issues have not been sufficiently developed in Western social science, and they have been little studied in Ukrainian domestic science, although the relevance of such study is high, because the trend towards regionalization of the state is obvious and the political participation of regions will expand. It is important that it does not. Moreover, geopolitical conflicts, which sharply escalated for the Ukrainian state during the Revolution of Dignity, during the hybrid war that began in 2014 and to an extreme extent during the full-scale invasion of the Russian Federation, have a direct impact on the regions and territorial communities in the country, including economic (which is felt first of all), which is directly related to the problem of national security of the country. Geopolitical issues in relation to Ukrainian conditions take on a special meaning. Currently, many scientific and journalistic works have appeared offering various concepts for improving the country's geopolitical doctrine (Dibb, 2022). Most of them are methodologically based on the idea of European integration of Ukraine. Recognition of the European status of the geopolitical space of Ukraine is a unique methodological principle for identifying the economic, political, and sociocultural characteristics that define it, both of the entire space and its constituent parts. Analysts rightly note that the geopolitical component of a regional strategy is to some extent a subjective value, depending on the configuration and dynamics of the regional political process. In particular, this means dependence: on the characteristics of parthenogenesis in the region, on the political activity of the population in general, on the ambitions of regional leaders, on their understanding of Ukraine's place in world geopolitics, on the inclination to innovative methods of managing the political process (Kang, 2020).

The challenge associated with an adequate way of representing our

postmodern era is to formulate an understanding of world politics that corresponds to the need to move beyond the problematic of sovereignty, focused on geopolitical segmentation, stable actors, economic power; it should be a vision that takes into account the significance of the flows, networks, and identities found within them, but does not resort to simply introducing new levels of analysis or subjects. In particular, the analysis of territorial communities as new subjects of “hybrid” and “proxy” geopolitics and geopolitical conflicts represents a new direction of scientific research.

The theoretical and methodological basis of the study is both the general scientific principles of studying socio-political processes and scientific approaches related to the characteristics of the chosen problem. The article employs historical and comparative methods, as well as modern trends in geopolitical theory.

Lack of attention to one aspect of the consequences of geopolitical conflicts for territorial communities may give rise to some completely new factors, the emergence of which cannot be predicted on the basis of past experience, and these new factors will give rise to new, more complex problems. The result will be a constant domino effect demonstrating the overall inefficiency of the entire system. For example, as the experience of the Pashtun territories of Pakistan shows, political instability in a country can have a detrimental effect on its economy, giving rise to many problems, such as unemployment, which, in turn, will cause an increase in crime, including drug trafficking. The end result of this could be the emergence of threats to the security of the country, its neighbors, the entire region and even the entire world. Negative factors tend to increase over time. In the early stages, they can create problems for individual territories, but in later stages, problems can cover the entire country.

In the 19<sup>th</sup> and 20<sup>th</sup> centuries, humanity was faced with the phenomenon of active rivalry between great powers in various regions of Asia and Africa. During the 20<sup>th</sup> century, the process of globalization has turned local conflicts and various insurgent movements in eastern countries into an important component of

international relations. In particular, the Pashtun tribal zone continues to be one of the hot spots on our planet. The notorious “Durand Line” continues to be a bone of contention in regional (covering Central and South Asia) geopolitics. Constant tension and conflict deprive the northwestern provinces of Pakistan (the Pashtun tribal areas) of the opportunity for decent economic development.

As a result of the ill-conceived policy of the leadership of Afghanistan and Pakistan, numerous non-Pashtun parties with nationalist goals and slogans were created in Afghanistan. In contrast to non-Pashtun nationalism in Afghanistan and Pakistan, the slogan “For Pure Islam” gained popularity among Pashtuns, which, in fact, called on all Pashtuns to join forces in the struggle for the purification of Islam everywhere and in the fight against infidels, especially representatives of non-Pashtun groups, as well as Shiites. Namely in connection with this, the Taliban agitated and armed everyone under the slogan of the purification of Islam and the victory of “Pashtunism” (Yousaf, 2020). “Pashtunism” became a new radical nationalist ideology. As a result, Pashtun nationalism appeared to be the main factor that divided the country along ethnic and tribal lines.

The instability in the region is caused firstly due to tribalism which has led to weakening of governance institutions leading to the propping up of warlords and militant organizations which have filled the vacuums in governance (Idris, 2013). Secondly, instability in this region also derived from the military and intelligence establishment in Pakistan which has sought to control Afghanistan as a vassal state for its campaign against India. The instability has had dire impacts in the form of transnational terrorism, exodus of refugees to neighboring countries such as Pakistan and Iran, increases in drug trafficking and black market (Idris, 2013).

It is noted in the literature that an important feature of the development of Afghan statehood was the active participation of the Pashtun nomadic tribes in the political life of the country (Siddique, 2014). This situation was due to socio-economic conditions, peculiarities of the evolution of the traditional tribal structure of the Pashtuns, the location of their areas of settlement, as well as their inherent

deep traditions of the liberation struggle, socio- psychological characteristics, and the specifics of mass consciousness (Malik, 2016). All these factors together determined the complex and contradictory nature of the political role of nomadic tribes in the life of the state. In this regard, it should be noted that they took an active part in all three Anglo- Afghan wars (the colonial wars of England against Afghanistan in 1838-1842, 1878-1880 and 1919) (Yousaf, 2020).

The tribal zone, preserving its traditions, way of life and autonomy, has become the most economically backward and politically conservative area (Byrkovych *et al.* 2023). Tribal territory has always been a stronghold of reactionary and anti- government forces; in the past, disgraced religious figures and representatives of the feudal nobility hid here. Opposition-minded politicians sought and found support from the Pashtun tribes that inhabited the eastern and southern regions, some of which later became part of Pakistan; so it was under Zahir Shah and Nadir, and during the periods when the People's Democratic Party of Afghanistan (PDPA) was in power, and during the reign of the Taliban, etc.

The destabilization of the situation in the Afghan-Pakistani border region is hampering the development of the economies of the countries of this region, since Afghanistan is located at the intersection of southwestern and central Asia. The unstable situation hinders the economic integration of the countries of the region and has a very negative impact on the economy of the Pashtun provinces of Pakistan.

Another country in the region India strives to become the pole of a multipolar world: the country intends to lead the Global South. However, one of the largest countries in the world has a lot of internal problems, one of which is several regions with high risks of separatism, one of the main reasons for which is geopolitical confrontation. Already after the first war in the province of Kashmir, a demarcation line was established based on the territories that were under the real control of the parties at the time of the truce, which actually took place under the dictates of the great powers that were members of the UN Security Council. As a result, today the region's economy is unstable, as well as its political situation. Kashmir has high

unemployment.

Another significant example of the economic consequences of geopolitical conflicts for territorial communities is the Balkans, the territory of the former Yugoslavia.

Many factors geographical, historical, economic, national contributed, during the period of modern history, to the transformation of the Balkans into a knot of acute contradictions and rivalry between great powers. This rivalry also became one of the main catalysts for the military conflict. As a result of the conflict during the collapse of the SFRY in the early 1990s, tens of thousands of people died.

According to statistics, the number of tourists in Montenegro in the first decade of this century decreased significantly. While rich Germans and Scandinavians liked to relax on the coast of the former Yugoslavia, after the past turbulent events, the tourist flow to Montenegro has decreased almost tenfold, and now it is mainly made up of poor neighbors, former compatriots, deprived of the sea coast (Isaieva *et al.* 2020). And although there were no active military operations on the territory of Montenegro, the already not very developed tourism infrastructure, due to the lack of proper investment, went into a state of stupor. Due to the emergence of a stereotype of danger, the entire region has become unattractive for tourists, which has had a very negative impact on the economic situation of many territorial communities. In the second decade, the volume of the tourism market in Montenegro began to grow again, but the structure of tourist flows largely retained the “profile” of the post-war years. For comparison, in 2021 the number of tourists from America arriving in Montenegro amounted to 0.03 million people, while in Greece this figure was 1.2 million people. The number of tourist arrivals from Europe was 1.7 and 24.8 million, respectively (Anastasakis, 2022).

Moving on to the consideration of the direct economic consequences of geopolitical conflicts for the territorial communities of Ukraine, it should be noted, in particular, that Koch and Uzun, in their study of the diaspora of southern Ukraine in the system of regional geopolitical relations, write that the territory of Bessarabia

was historically under the influence of great empires and their cultures (Vorobei *et al.* 2021). However, due to its remoteness from the political centers of large states, it was virtually autonomous. It became a ‘shelter’ for refugees from serfdom and absolutism both from the west (Danubian principalities) and from the east and north (Russia, Poland) (Koch and Uzun, 2012, p. 141). This territory still performs a similar “membrane” function today. After the collapse of the USSR, a Eurasian geopolitical schism emerged – a split in tellurocratic unity (Koch and Uzun, 2012). On the West-East geopolitical axis, the classic “limitrophes” were restored, separating the “Eurasian island” from the adjacent peripheries. The latter in this process are trying to take advantage of the chance to create geopolitical subjectivity, through the formation of centripetal flows and ideologies that support them (Avedyan *et al.* 2023). Growing geopolitical claims are supported by the popular concept of borderline communicability, when in the natural sociocultural/civilizational borderland of any space they try to identify and measure the “hidden energy of borderline states” (Zhurzhenko, 2010). This was clearly observed in Odessa during the turbulent events in Ukraine in May 2014 pro-Russian social forces tried to “seize the initiative”, relying on narratives of the Little Russian status of Odessa, which led to a violent conflict, very unusual for a territorial community with an “apolitical” reputation.

Borderlands are not only symbolic in the history of the geopolitical development of super-ethnic communities, but also truly unpredictable.

After the collapse of the USSR, the region turned out to be “relaxed”, “inert”, “apolitical”, which turns it into the northern periphery of the Mediterranean space, where the economy turns out to be uncompetitive, and the historical functions of transit trade have been lost. Karl Haushofer, back in the 20s of the 20th century, paid attention to the fact that the entire space of the Balto - Black Sea arc - “Intermediate Europe” is surprisingly inert, and most importantly inert in the political sense. This is what distinguishes “Intermediate Europe” from “Middle Europe”, provoking the play of geopolitical actors (Arnason, 2019).

Also, the ideas of uniting the “Romanian provinces” (Pokuttya, Bessarabia, Bukovina and Transnistria the land between the Dniester and the Southern Bug) into a “Romanian state”, which were developed by N. Iorga, C. Giurescu, I. Nistor, were popularized among Romanian politicians and the population. For example, in 2006, Romanian President Traian Basescu condemned the Molotov-Ribbentrop Pact, according to which Bessarabia and northern Bukovina were “torn off” from Romania, noting that Romania is the only state and people that remained divided after the unification of Germany. At the same time, he promised that the unification would be restored within the EU.

Following world leaders, some influential regional players, for example, Turkey, are resorting to geopolitical means to implement and protect their foreign policy interests (Gaievska *et al.* 2023). One way or another, before our eyes, the Eurasian expanses are turning into a grandiose metafield, within which a classic geopolitical confrontation is unfolding.

Although Turkey is far from the ideas of global dominance due to its own resource limitations, the immediate strategic goal for the Turkish Republic is the restoration of a dominant position in the regions adjacent to the territorial borders of the state, i.e., acquiring the status of a multiregional leader. Following this goal, the country’s leadership formulated and began promoting a doctrine consistent with these plans. The doctrine involves the restoration of the power of Turkey which it had during the Ottoman Empire, that is why it received the code name “neo-Ottomanism” (Candar, 2021).

Turkey’s orbit of geopolitical interests also include Ukraine. Since the beginning of the hybrid warfare development of the situation in the East of Ukraine, Turkey has supported the Ukrainian side (Deyneha *et al.* 2016). At the same time, the Turkish side emphasizes and focuses on the need for a peaceful resolution of the conflict in Ukraine.

Economic relations between Ukraine and Turkey are complementary. Turkey is the second most important country in the Ukrainian export market, while Ukraine

had a positive balance before the full-scale invasion of the Russian Federation in 2022. The average for several years was about \$2 billion. USA. In 2014-2016, Turkey's share in the structure of Ukrainian exports was about 7%, imports 2.3%. Thus, statistics for 2014-2016 indicate that the average trade turnover between countries amounted to 4.6 billion U.S. dollars (Candar, 2021).

At the same time, the main priorities of official Ankara are to pursue a balanced foreign policy, aimed primarily at ensuring its own national interests, and not the interests of either Ukraine or Russia (Gupta *et al.* 2021). The development of the ambitious TANAP project, which can undermine Ukraine's transit capabilities, confirms this.

Of course, Turkey will not give up its fundamental support for Ukraine in certain issues related to contradictions in Russian-Ukrainian relations (Gaman *et al.* 2022). This political course is likely to continue in the future. However, the scenario still seems realistic in which Turkey will continue to pursue a cautious policy, considering deepening cooperation with Ukraine as a line that should not be crossed so as not to cause unnecessary irritation to Russia. After the Russian invasion of Ukraine began, Turkey took the most friendly position towards Moscow among all NATO countries it did not impose sanctions, maintained air traffic, and continued close cooperation on many issues.

Of course, the security of the Black Sea region is also important for Turkish foreign policy (Gavkalova *et al.* 2022). However, Ankara is more interested in the stability of partner countries and neighbors and maintaining the status quo than, say, in their democratic transformations and the instability that accompanies this process.

In the last five years before the war, Turkish- Ukrainian relations developed very dynamically, because such cooperation fit well into the interests of the two countries. Ankara considered partnership with Kiev as one of the ways to solve the main task of President Recep Erdogan's foreign policy to turn Turkey into an influential regional power, into one of the poles of a future multipolar world order, as it was mentioned above. Ankara saw opportunities to convert its economic and

political ties with Kiev into further expansion in Central-Eastern Europe and strengthening its position in the Black Sea basin.

In turn, for Ukraine, Turkey became one of the few partners who agreed to serious cooperation in the military-industrial complex, which was extremely important for Kyiv after 2014. After Russia occupied Crimea and part of Donbass, the issue of army modernization arose for Kyiv in full force for the first time since independence. Integration into the Western system of collective security was hampered by the inefficiency of the state apparatus, corruption and the reluctance of the West itself (Kalyayev *et al.* 2019). In this situation, Turkey, which became interested in Ukrainian engines for its drones, became a welcome alternative.

After the full-scale invasion of the Russian Federation, in the context of growing international tension, Ankara seeks not only to preserve its existing achievements, but also to use the Russian invasion to rise to the top of at least the regional order. The main tool is the role of mediator, which Turkey took upon itself from the very beginning of the war (Karpa *et al.* 2021). Mediation allows Ankara not to break ties with either side, and also to participate in resolving the most important issues of war and peace.

In the foreseeable future, Turkey will remain one of the main advocates for a speedy settlement of the war in Ukraine, as well as one of the main mediators in the Ukraine-Russia-West triangle. Ankara will benefit from any agreement between Moscow and Kiev if it is concluded through Turkish mediation. After all, then Turkey will be included in the post-war order not as an outside observer, but as one of the architects of the new status quo and even, perhaps, one of the guarantors of Ukraine's security.

Therefore, it is not surprising that Erdogan is actively promoting peace negotiations and offering his services to organize them (Khomiuk *et al.* 2020). Thanks to the Istanbul Agreements on the export of Ukrainian grain, a precedent emerged when a compromise was reached. Russia is ready to make such small compromises, and it seems that it is satisfied with Erdogan in the role of a mediator,

helping to break one big Ukrainian issue into small agreements in exchange for easing sanctions.

The signing of the grain agreement with the help of the geopolitical partner Turkey undoubtedly had a positive impact on the territorial communities of the port settlements of Odessa region (Klymenko *et al.* 2016). The corridor has significantly improved the financial condition of large farmers. Small farmers had less benefit: domestic grain prices were at cost levels, and the cost of export logistics from pre-war \$30–40/t sometimes reached \$200/t. Experts attribute the rise in transshipment prices to increased risks and difficult working conditions. However, all large stevedoring companies operating in open ports managed to end last year with a profit (Petrushko, 2023).

Port companies managed to create a liquidity reserve in case of downtime. For example, without shipping, TIS company will have enough funds for employee salaries for 10 months (Petrushko, 2023).

“Before the war, the Danube ports were the “poor relatives” of the Ukrainian infrastructure. “It was unprofitable to develop the Danube ports, because it was closer to deliver cargo to Odessa,” explains Ivan Nikakoy, commercial director of the logistics company Soul Marine. In the pre-war years, the Danube accounted for 2.5-4.2% of all transshipment. The Russian blockade of the Black Sea ports turned the Danube coast into a Ukrainian Eldorado” (Petrushko, 2023)

Everyone was involved from hotel administrators, who for the last year have not had time to update their rooms due to the frantic influx of guests, to truck drivers who form entire cities on the roadsides and count how many daily allowances they will receive for standing in line. According to the Ministry of Infrastructure, 12 investment projects were being implemented on the Danube in mid- July. According to three market participants, it is even much more.

The Nikolaev agricultural company Nibulon has already invested about \$19 million in its river port terminal in Izmail. The export company Kernel planned to invest \$10 million by the end of 2023 in the construction of a transshipment terminal

in the port of Reni. Also in the second half of the year, a container terminal was opened in the port of Reni previously the Danube ports did not handle containers at all.

Thus, the grain agreement became a catalyst for very rapid growth and development of port infrastructure and improved economic well-being of the relevant territorial communities.

However, on July 17, 2023, Russia ceased participation in the “grain agreement”. Again, allegedly because of the attack on the Crimean Bridge, two days later, Russia began terrorizing Ukrainian port infrastructure. On July 19, a missile attack was carried out on the port of Chernomorsk. Five days later, the port of Odessa and the Danube port of Reni were attacked, and on August 4 and 16 the ports of Izmail were attacked.

For the first time in more than a year of war, the Danube region experienced such destruction. The main goal of the Russians is to completely block the export of Ukrainian agricultural products (Kostiukevych *et al.* 2020; Kryshchanovych *et al.* 2022). Even the Danube cluster, which worked for a year and a half without military problems, is now dangerous.

Thus, the Danube ports, which operated successfully before the signing of the grain agreement, now found themselves in a vulnerable position. Russian shelling can quickly neutralize all the benefits for the territorial communities of the port territories achieved thanks to the grain agreement (Kubiniy *et al.*, 2021). Moreover, the situation in the port areas may turn out to be worse than it was before the grain agreement, which is already observed now. Shelling of port infrastructure will likely affect the 2024 harvest. Farmers are already planning to reduce the volume of crops. Bloomberg has revealed that the IMC agricultural holding plans to sow one third less wheat and refuse to sow winter rapeseed. HarvEast also reduces wheat crops, and Astarta – rapeseed (Petrushko, 2023).

For the western regions of Ukraine, geopolitical conflicts also have a multidirectional impact.

According to the State Statistics Service, in 2022, due to the war, Ukraine lost 29.1% of GDP (Masters, 2023). Some enterprises ended up in occupied territories. Those that are located in Ukraine-controlled territories are partially destroyed or have obstacles in their work (due to the loss of supply chains, problems with light, water, etc.). To independently support the economy, Ukraine needs a large-scale restoration of industry. Ukrainian companies are already trying to develop and modernize their own production, but their resources are quite limited, so they are in dire need of foreign investment. At the same time, investors are trying to invest primarily in the safe western regions of Ukraine (Kulikov *et al.* 2022). For example, the American company Amsted Rail is preparing to launch production of bearings and railcar components in Lviv. Both cooperation with Ukrainian manufacturers and the construction of a new plant in the region are being considered (Panasiuk, O. *et al.* 2021). For now, the company is looking for territory, warehouse premises of one of the factories in the Lviv region, in order to transport equipment there. Onur Group invests in renewable energy. Now the company has a capacity of 150 MW and plans to develop a new project in the Transcarpathian region.

The Irish company Kingspan Group is one of the largest investors who came to Ukraine during the full-scale invasion of the Russian Federation. The company is a world leader in the production of high-tech energy-efficient building materials. Currently, the company is starting an investment project in the amount of more than \$280 million. It is planned to build a construction technology campus in the Lviv region, which consists of 6 production zones, including the production of advanced insulation materials and solutions for centralized heating (Lola *et al.* 2022; Kussainov *et al.* 2023). The complex will focus on the production of construction products with high added value. In addition, the project provides for the creation of “green” production with a low carbon content, which will have a positive impact on the environment. The launch of production is planned for 2024.

The German building materials manufacturer Fixit, despite the war, is building a second plant in Ukraine. It will be located in Lviv. €5 million was invested

in the plant construction project even before the Russian invasion. Now the Fixit company has received investment insurance from the German government and has invested an additional €7 million. Already in 2024, at the territory of the new plant in Lviv, it is planned to produce building materials to restore the destroyed infrastructure in Ukraine.

At the end of 2022, the Swiss company Nestlé began construction of a new plant in Smolygov in Volyn for the production of instant noodles. In total, about 40 million French francs (more than \$6 million) are going to be invested in the construction of the plant. They plan to start producing products there in the first quarter of 2024. These products will be supplied both to the Ukrainian market and to the markets of European countries.

Ukrainian experts write that “among the cities of the western region of Ukraine, Lviv is the undisputed leader. In fact, it is the only metropolis of this part of the country (Litvinova *et al.* 2020). The extraordinary infrastructure of the city, which is constantly developing, combined with the authentic European historical center, make it a core of investment attraction. In addition, during the period of the large-scale invasion, the city became almost the second capital of Ukraine, and having a duplicate office in Lviv actually became a must-have for both international and domestic institutions and companies” (Forbes, 2023).

Thus, even despite the war, Western Ukraine attracts significant investment from companies from all over the world. The region is becoming a rapidly growing industrial zone, and the large-scale arrival of foreign investors is promoting the development of service industries, including tourism and hospitality (Levytska *et al.* 2022). In addition, the flows of domestic tourism, due to the dangerous situation in the southern regions of the country, which traditionally represented the “locomotives” of Ukrainian tourism, were also reoriented to western Ukraine. The combination of these factors undoubtedly has a positive impact on the economy of territorial communities in Western Ukraine. It may sound paradoxically, but Russia’s geopolitical ambitions played into the hands of Western Ukraine, which did

not demonstrate much industrial potential before the war. If previously the main foreign investors in Western Ukraine were IT companies and financial companies, now this is a large business with large fixed capital and long-term prospects, which promises excellent potential for the economic and social development of territorial communities in Western Ukraine (Maksymenko *et al.* 2020). Increased employment, gentrification, improvement in the level of education and the “work” of social elevators are all quite expected prospects for local communities.

Currently, the ideas of transnationalists are becoming increasingly popular, defending the view that the concept of state borders in a globalizing world no longer plays the previous dominant role in international relations. To some extent this statement is true.

The end of the Cold War without an adequate “reset” of international law, the foundations of international relations, and the entire world order led to an increase in turbulence that engulfed almost all aspects of the life of the world community and threatened, in the absence of an appropriate response, with unforeseen consequences.

In efforts to ensure world order and peace, the weight of regional alliances and groups of states, especially the South, is growing, which account for an increasing share of the peacekeeping contingent to resolve modern conflicts (Mishchuk *et al.* 2020). The weight of not only the resource support for joint actions increases, but also their legitimacy and the participation of as many states as possible in them. The role of non-state actors, capable of producing significant both positive and negative impacts, both on the internal and external environment, is increasing. Fundamental changes in the world lead to painful processes of searching or revision by states of domestic and foreign political identity in the

modern world, the feasibility of participation and their place in international integration associations (Oliinyk *et al.* 2021; Novak *et al.* 2022). In some regions, in particular in Eurasia, there is a rivalry between integration projects, with Ukraine at the center. Together with negative consequences in interstate relations, these

processes determine complex changes in the interstate associations: the weakening or collapse of old alliances, attempts to strengthen existing ones or create new ones.

Researchers note that on the territory of the modern state of Ukraine there are in fact three geopolitical territories Western, Eastern, and Southern Ukraine, which throughout history have been formed taking into account geopolitical and sociocultural characteristics (Falk, 2023). Throughout their history, these parts of the state not only developed along different trajectories, but also formed slightly different values among the population, and this fact also today influences the nature of the economic consequences of geopolitical conflicts for territorial communities (Panasiuk, I. *et al.* 2020). On the territory of Western Ukraine, the formation of the national mentality was significantly influenced by the traditions of Western European countries. Thus, the political traditions in this part of the country are characterized by a greater commitment to the ideas of liberal values (Omarov *et al.* 2022). The southern part of modern Ukraine and Crimea throughout history have been endowed with the functions of transit territories and, due to their geopolitical position, attracted the attention of actors in the international arena, causing territorial disputes.

In addition, due to the high dynamics and unpredictability of the development of international relations, effective transport communications, which can provide alternative routes for the supply of resources, are becoming increasingly important (Ortina *et al.* 2023). Today, the western border regions of the country are in the most favorable position regarding the transportation of goods by road. However, here too there is a negative geopolitical factor, which is, apparently, one of the deep, not visible “on the surface” reasons for blocking the border by Polish carriers.

The blocking of Ukrainian trucks in Poland may continue, because Polish carriers from a small association have received permission from local authorities to continue their action, and in turn, as noted in the Focus publication, the old Polish government wants to earn political points for itself on this. “Before Russia’s large-scale invasion of Ukraine, this association was engaged in the transportation of

goods in both directions to the Russian Federation and Belarus, so the interests of the occupiers are clearly visible here,” the publication writes (Boyko, 2023). Of course, behind purely economic interests, there is Russia’s geopolitical goal to quarrel between Ukrainians and Poles. Moreover, now, according to Focus experts, there is complete passivity of the Polish government towards this problem, although the Ukrainian authorities have repeatedly emphasized their readiness to work on these issues (Troschinsky *et al.* 2020). Local authorities also contribute to the continuation of the blockade by issuing permission to implement it, although blocking international routes is the responsibility of the Polish government, not local communities. The search for a compromise is complicated by the fact that Poland is forming a new coalition government after “disputed elections”. Experts believe that “Polish far-right groups,” including those historically associated with the Russian Federation, decided to take advantage of the situation (New Voice, 2023).

The non-governmental organization “Europe without barriers” conducted a sociological study on the impact of blocking borders on the lives of border communities (Lopushynskyi *et al.* 2021). The study covered Sheghini, one of the oldest and busiest checkpoints, and Ughryniv, the newest checkpoint where joint control is used. In addition to the communities located on the border itself, representatives of the organization also spoke with communities located a little further away these are Sokal and Mostyska as area centers, Lviv as a regional center that also feels the influence of the border (Europe Without Borders, 2023). The organization drew attention to the fact that a significant part of border crossings is petty cross-border trade, which is assessed as the only way to survive directly in the border areas and as a negative activity in cities further from the border. Tourism projects and other local initiatives can be an alternative to such ‘employment’ in the border regions. Experts also emphasize the need to open pedestrian crossings on the Ukrainian-Polish border, where only one such crossing is currently operating, and to reconstruct the road infrastructure for the development of local communities, as well as to conclude agreements on joint control with neighboring countries.

It is obvious that we live in an era of hybrid politics, which is defined by political scientists as “the purposeful integrated use of political, diplomatic, economic trade, as well as information, propaganda and other activities of one state (or coalition of states) with the aim of subordinating the domestic and foreign policies of another/others” (Nadarajah and Rampton, 2015).

Thus, based on the definition and content of the concept of “hybrid policy”, it can be stated that this is a geopolitical category, since “hybrid policy” is aimed, first of all, at subordinating the domestic and foreign policies of another state (others) to one state with the help of a broad range of “asymmetrical” activities.

It should be noted that, as a rule, “hybrid policy” has a hidden, but offensive and generally aggressive nature in relation to another state (other states) both in the “near” and “far” abroad, as well as in common with adjacent countries economic, information, cultural and other spaces.

Ukrainian local government reform, which began in 2014, has become one of the most important post- Maidan transformation projects.

This fundamental restructuring of Ukraine’s political power and public finances is often referred to simply as decentralization (Yermachenko *et al.* 2023). The unpretentious name, the partially technical nature of the reform, as well as the provincial locus of transformation have led to the fact that this fundamental restructuring of the Ukrainian state often remains outside the field of view of many analysts.

Meanwhile, decentralization in Ukraine leads to beneficial consequences for the daily lives of citizens. Economic activity and interregional competition between local communities are facilitated. Decentralization makes Ukraine more effective as a state and nation in the sense that it reduces, suppresses, or at least limits the various post-Soviet pathologies of its governance and local development (Zilinska *et al.* 2022). This effect, in turn, has not only municipal, regional or national significance, but also indirectly international significance.

Meanwhile, in such conditions, territorial communities become “convenient”

objects of geopolitics, especially hybrid one. In 2014, Moscow's "hybrid" tactics consisted of capturing the southeastern regions of Ukraine and, first of all, their centers, with various agents or collaborators of the Russian state. The locus of planning and execution of these operations was either traditional regions and the Autonomous Republic of Crimea, or real or imagined macro-regions, such as Donbass and "Novorossiia", covering the entire East and South of Ukraine. In 2014, the existence of powerful regional clans and the regional structuring of politics in the predominantly Russian-speaking East and South of Ukraine did open the door for the Kremlin to conduct its covert operations designed to foment anti-Kiev autonomism, pro-Russian separatism, and pan-Slavic nationalism.

Territorial political systems (TPS) in their correlation are conventional targets of political geography and regional political studies (Ramadhan, 2018). This notion is also studied by geopolitics, which treats this concept as a local geopolitical system.

The concept of territory in international relations and geopolitics changes, which is evident, in particular, in the latest concept of "geopolitical fault-line cities in the world of divided cities" (Gentile, 2019).

In the conditions of a hybrid peace, territorial communities become the direct object of influence of multicomponent geopolitics and very important components of national security, including its economic component, and Ukraine in the realities of geopolitical conflicts directly affecting it is a clear example.

In modern conditions, when the scale and influence of international relations both on the life of individual countries and on the development of humanity as a whole have increased unprecedentedly, geopolitics science widely uses various methods and techniques of interdisciplinary and systemic analysis. A correct understanding of the realities of the modern world requires taking into account and appropriate analysis of the direction and acceleration of their dynamics. This approach allows studying international relations comprehensively, in all their complexity and diversity, more fully identifying the nature and forms of interaction of all elements participating in the system of international relations, the intertwining

of their interests and goals, the nature and significance of conflicts arising between them, their real content and significance with points of view of world politics, ways and methods of solution. Today geopolitical conflicts take place in the landscape of hybrid peace, and the vectors of these conflicts' influence became extremely complex, touching directly local territorial communities as objects and, to some extent, subjects of geopolitics, experiencing corresponding consequences, first of all, in economic plane.

### **3.2.2. Аналіз перспектив аграрно-правового регулювання продовольчої безпеки країни**

Виділення серед галузевих або спеціальних галузевих принципів аграрного права принципу екологізації аграрних відносин та екологізації аграрного виробництва вже є усталеною тенденцією останніх десятиліть. Вважається, що принцип екологізації аграрних відносин знаходить свій прояв в тому, що при здійсненні сільськогосподарської діяльності мають чітко додержуватися екологічних вимог щодо використання земель сільськогосподарського призначення та інших природних ресурсів, вплив на них має бути мінімальним, а заподіяна шкода підлягає відшкодуванню. Також мають вживатися заходи щодо підтримання, відновлення і поліпшення стану довкілля при виробництві сільськогосподарської продукції. Додержання принципу екологізації аграрних відносин є особливо важливим при виробництві сільськогосподарської продукції для окремих категорій населення (наприклад, дітей), а також при виробництві органічної сільськогосподарської продукції та для розвитку органічного сільського господарства в Україні в цілому. На думку Н. Кравець, запровадження та реалізація принципу екологізації аграрного виробництва передбачає здійснення низки заходів як з боку держави в особі відповідних компетентних органів, так і з боку самих аграрних товаровиробників, а саме: 1) правових; 2) організаційних; 3) економічних; 4) організаційно-господарських; 5) екологічних; 6)

екологосвітоглядних; 7) еколого-освітніх; Т. Курман та О. Туєва вважають екологізацію аграрного виробництва спеціальним принципом аграрного права, що знаходить свій прояв у встановленні в аграрному законодавстві та практичній реалізації екологічних нормативів, вимог і приписів як уповноваженими державними органами, органами місцевого самоврядування, так і самими аграрними товаровиробниками у сфері ведення сільськогосподарської виробничої діяльності щодо захисту довкілля, екологічного використання природних ресурсів, а також виробництва якісної та екологічно безпечної сільськогосподарської продукції рослинного і тваринного походження.

Окрім поняття «екологізації аграрного виробництва» у аграрно-правовий дискурс входить поняття екологізації аграрного законодавства, яке базується на фундаменті розроблених еколого-правовою наукою визначень.

О. Гафурова розглядає процес екологізації аграрного законодавства як впровадження екологічних принципів у зміст нормативно-правових актів, що регулюють аграрні відносини. Причому, екологізація аграрного законодавства має бути спрямована на забезпечення збереження сільської місцевості як просторової бази для розміщення природних ресурсів, ведення екологічно чистого сільськогосподарського виробництва і створення умов для поступового підвищення якості життя сільського населення своєю чергою, Н. Багай вважає, що екологізація аграрного законодавства полягає у втіленні екологічних принципів і вимог у змісті нормативно-правових актів, що регулюють сільськогосподарську виробничу діяльність. В подальшому науковиця зазначає, що одним із концептуальних напрямів розвитку аграрного законодавства України є наповнення його екологічним змістом. Н. Кравець визначає екологізацію аграрного законодавства як втілення екологічних імперативів у зміст аграрно-правових та інших норм, які регламентують виробничо-господарську діяльність аграрних виробників, при цьому вона зауважує, що екологізацію аграрного законодавства неможна ототожнювати з

екологізацією аграрного права. Екологізація аграрного права – це процес поступовий, більш глибинний, пов’язаний не лише з втіленням екологічних імперативів у зміст норм аграрного законодавства, а й у свідомість людей, у морально-етичні норми суспільства та ін.

Зауважимо, що Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28 лютого 2019 року № 2697-VIII містить низку норм, які встановлюють основні напрями державної політики зокрема і щодо екологізації аграрних відносин та аграрного виробництва. Закон констатує проблеми в сфері екології та визначає причини - незбалансована експлуатація природних ресурсів та низька пріоритетність питань захисту довкілля. Так, у сфері охорони земель та ґрунтів зазначено, що використання земельних ресурсів України не відповідає вимогам раціонального природокористування, а стан земельних ресурсів України близький до критичного. Більше того, водною та вітровою ерозією уражені близько 57 відсотків території України, понад 12 відсотків території держави зазнають підтоплення, а близько 20 відсотків земель є забрудненими.

У зв’язку з чим визначаються стратегічні цілі і завдання держави, які поширюються в тому числі і на сферу екологізації аграрних відносин та аграрного виробництва: 1) формування в суспільстві екологічних цінностей і засад сталого споживання та виробництва; 2) забезпечення сталого розвитку природно-ресурсного потенціалу України (зменшення втрат біологічного та ландшафтного різноманіття, невиснажливе використання ресурсів, збереження унікальних природних ландшафтів, стимулювання впровадження систем екологічного управління на підприємствах одночасно з поліпшенням екологічних характеристик продукції, у тому числі на основі міжнародних систем сертифікації та маркування); 3) забезпечення інтеграції екологічної політики у процес прийняття рішень щодо соціально-економічного розвитку України (повернення у господарський обіг ресурсоцінних матеріалів, зменшення промислового забруднення та ризиків промислових аварій); 4)

зниження екологічних ризиків з метою мінімізації їх впливу на екосистеми, соціально-економічний розвиток та здоров'я населення (забезпечення та сприяння використанню сучасних пестицидів та агрохімікатів з мінімальним негативним впливом на флору, фауну та здоров'я людини, покращення якості ґрунтів та впровадження ефективної системи підвищення їх родючості); 5) удосконалення та розвиток державної системи природоохоронного управління (розвиток і вдосконалення природоохоронного законодавства, включаючи наближення законодавства України до права (*acquis*) Європейського Союзу).

Відштовхуючись від цілей, які ставить перед собою держава у сфері екологізації виробництва, напрями екологізації, визначені у згаданому Законі, умовно поділяють на: відновлення стану ґрунтів, мінімізація забруднення навколишнього середовища відходами, зменшення використання шкідливих пестицидів та агрохімікатів, зменшення використання ГМО, виробництво органічної продукції, використання альтернативних джерел енергії. Разом з цим, слід погодитись із висловленою в аграрно-правовій літературі думкою щодо проблем організаційно-правового характеру, які перешкоджають ефективній екологізації аграрного виробництва: декларативний характер норм екологічного та аграрного законодавства; відсутність спільної державної політики, спрямованої на забезпечення охорони навколишнього природного середовища в сільськогосподарському секторі; недостатнє фінансове забезпечення; недосконала система органів державної влади.

Отже, все більшої актуальності набувають питання правового забезпечення екологічної складової державної аграрної політики, екологізації як аграрного виробництва, так і аграрного права. Формуються категорії «агроекологічної політики», «агроекологічного права», концепт екологізації як принцип аграрного-правового регулювання. Відповідно, можна зробити висновок про актуалізацію та концептуалізацію екологічної складової державної аграрної політики у сучасній науці аграрного права. Одним із програмних нормативних документів у цій сфері можна вважати Закон України

«Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року». Без сумніву, слід позитивно оцінити виділення основних напрямів діяльності держави у сфері екологізації аграрного виробництва та, разом з тим, наголосити на необхідності подальшої конкретизації спеціального законодавства та забезпеченні ефективного механізму його реалізації.

### **3.2.3. Аналіз ролі менеджера в ефективному управлінні галузевим бізнесом**

Трудова діяльність людини є складною й багатогранною. Це економічний, підприємницький, суспільно-політичний, творчий, державний, науковий та інші види діяльності. Нерозривно пов'язаним із людьми, які зайняті управлінням, являється менеджмент.

Процес глобалізації у світі змінює тенденції в усіх сферах. З одного боку, інформатизація змінює погляди, теоретичні аспекти й перспективи розвитку певної галузі, а з другого – зростають вимоги до компетенції й професійного зростання працівників. Менеджмент здійснює управлінську функцію, що допомагає підприємству функціонувати на високому рівні в сучасних умовах. Світові й вітчизняні трансформації в економіці спричинили оновлення в управлінні персоналом. Старі методи замінили новими правилами, традиціями, організацією, змістом. З'явилося поняття «гнучкий менеджмент», який підлаштовується під вимоги клієнта й дозволяє підбирати колективи працівників, які забезпечують високий рівень проєктів, організацій, бізнесів.

Дослідник Седіков означає існування в умовах сьогодення VUCA-середовища (volatility – нестабільність, uncertainty – невизначеність, complexity – складність, ambiguity – неоднозначність), яке формує цифрові зміни в економіці, і, що найважливіше, веде до результативних трансформацій менеджменту.

Ефективне управління організацією передбачає проведення різноманітних

заходів. Ігнатенко Р. вказував, що правильна постановка завдань і цілей обраного заходу допоможе бренду залучити потенційних клієнтів, зміцнити відносини з цільовою аудиторією, збільшити продажі, представити новий продукт і навіть знайти нових партнерів. Ще одна стратегія – відвідувати заходи в якості гостя. В такому разі представник компанії може просувати продукти чи послуги й створювати репутацію бренду, демонструючи свій досвід.

Чевганова Ю., Прийма Ю. закликають до інтеграції міжнародного досвіду, що відзначається новим підходом у менеджменті – гуманістичним. Проте важливо долучати й риси українського менталітету.

Організація праці лежить в основі здійснення управлінської діяльності, що є важливим видом суспільної праці. Основне її завдання – це забезпечення скоординованої й цілеспрямованої діяльності трудових колективів загалом й окремих учасників спільного робочого процесу.

Для досягнення результатів управлінські працівники аналізують інформацію про стан внутрішнього й зовнішнього середовищ, слабкі й сильні сторони організації. Вони приймають управлінські рішення за допомогою технічних засобів, щоб досягнути поставлених цілей:

- створення відповідних умов для ефективної роботи;
- задоволення потреб робітників;
- координування людських зусиль і використання ресурсів.

Основними задачами управління є визначення цілей організації й створення відповідних технічних, економічних, психологічних, організаційних, соціальних умов для їхньої реалізації, координації спільної діяльності працівників.

Основні види розподілу управлінської праці в організаціях наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

## Види розподілу управлінської праці в організації

<i>Вид</i>	<i>Сутність</i>
Посадовий	Полягає в розподілі управлінських працівників відповідно до компетенцій
Кваліфікаційний	Зводиться до того, щоб розподілити роботу відповідно до класифікацій, особистих здібностей і стажу роботи працівників
Професійний	Означає розподіл управлінських працівників відповідно до їхньої професійності
Технологічний	Полягає в диференціації процесу управління на операції передання, збору, перетворення й збереження інформації, що здійснюються певними категоріями управлінських і спеціалізованих технологічних працівників
Ієрархічний	Зводиться до диференціації робіт за рівнем ієрархії управління й функціями; процес їхнього закріплення за підрозділами й певними працівниками, формування повноважень на цій основі
Функціональний	Полягає в процесі виділення функцій, які є об'єктивно необхідними для ефективного управління, а їхнє виконання закріплюється за певними підрозділами апарату управління й працівниками

*Джерело:* узагальнено авторами

Провідне місце займає саме функціональний розподіл, що, своєю чергою, визначає появу інших видів. Кожен вид займає своє місце в розподілі управлінської праці, що є важливим у цій діяльності й передбачає її кооперацію, яка відповідно являє собою певне об'єднання, взаємодію групи працівників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

Важливо враховувати специфіку й особливості політики управління персоналом певної організації, виділити сильні й слабкі сторони, можливості й загрози, оскільки вони впливають на функціонування й розвиток її ззовні. Тому доцільним є проведення SWOT-аналізу, що наведений у таблиці 5.

Самоменеджмент – це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру за допомогою самооцінки,

самовизначення, саморозвитку.

Таблиця 5

SWOT-аналіз формування й реалізації політики управління персоналом організації

Можливості	Загрози
<p>– підвищити рівень соціальних гарантій працівників і регулювати ступінь жорсткості чи гнучкості національного трудового законодавства стосовно окремих процедур технології управління персоналом;</p> <p>– співпрацювати з іншими суб'єктами господарювання України й країн-сусідів стосовно ведення спільного бізнесу, зовнішньоекономічної, інвестиційної й підприємницької діяльності загалом;</p> <p>– втілювати соціальні програми і проекти;</p> <p>– мати кваліфіковану робочу силу, тобто значний інтелектуальний потенціал;</p> <p>– інтегрувати прогресивні зміни до законодавства у сфері соціальної політики й економіки загалом і безпосередньо соціально-трудових відносин;</p> <p>– створення позитивної ситуації на ринку праці;</p> <p>– впливати на стан економічної кон'юнктури;</p> <p>– створювати умови для перекваліфікації працівників;</p> <p>– стабілізація політичної ситуації в країні;</p> <p>– покращувати імідж держави за кордоном.</p>	<p>– імміграція висококваліфікованих кадрів до інших країн;</p> <p>– складна політична ситуація в Україні, внаслідок чого появляються високі політичні ризики для бізнесу;</p> <p>– недоступність прогресивних змін до законодавства України;</p> <p>– збільшення конкуренції за трудові ресурси з боку інших організацій;</p> <p>– безробіття в державі;</p> <p>– недостатня динаміка створення нових робочих місць, у тому числі й у пріоритетних для певного населеного пункту конкурентоспроможних секторах і галузях економіки;</p> <p>– недостатня кількість висококваліфікованих трудових ресурсів в організаціях;</p> <p>– недостатня якість соціальних послуг, які надаються певним інвесторам;</p> <p>– проблема працевлаштування молодих фахівців без стажу роботи;</p> <p>– відсутність програми залучення інвестицій у соціальну сферу.</p>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>– прибуткове територіальне розміщення організації;</p> <p>– ліберальний чи демократичний стиль керівництва організацією;</p> <p>– доброзичливі відносини з профспілками, впливовість профспілок, наполегливість у відстоюванні інтересів працівників;</p> <p>– дотримання кожним працівником і керівництвом правил внутрішнього трудового розпорядку певної організації, законодавства у сфері праці;</p> <p>– потреба робочої сили з боку конкурентів, що впливає на рівень заробітної плати;</p> <p>– успішні іноземні інвестиції;</p>	<p>– застарілі й витратні технології тієї чи іншої організації;</p> <p>– мала ефективність функціонування, низька результативність й недостатній розвиток організації;</p> <p>– низький рівень фінансових можливостей;</p> <p>– нестача інформаційних ресурсів для вдосконалення;</p> <p>– наявність авторитарного стилю керівництва;</p> <p>– погані умови праці, які не відповідають стандартам і нормативам;</p> <p>– низький рівень організаційної культури;</p> <p>– неправильно підібрана ієрархічна структура організації;</p>

дотримання цілей і стратегій розвитку організації з огляду на їхні перспективи й ступінь конкретизації.	недостатньо розвинена модель системи управління персоналом; недостатнє використання організаціями власних конкурентних переваг соціально-економічного характеру; неприйнятні якісні й кількісні характеристики колективу; недостатня частка випуску інноваційної продукції й інноваційно активних організацій і відповідно невисокий рівень інноваційного розвитку.
---	--

*Джерело: авторські дослідження*

Якимчук І. влучно вказувала на те, що в процесі діяльності сучасної організації працівники мають найважливіше значення, адже їхня робота суттєво визначає її ефективність. Така організація можлива лише за умови, коли працівники володіють професійними компетенціями, постійно розвиваються й удосконалюються, що забезпечується прямим використанням усіх методів і функцій самоменеджменту.

Функції самоменеджменту визначають його сутність.

До них відносять:

- особисті цілі й мету працівника щодо здійснення діяльності;
- планування часу й терміну виконання завдань;
- постановка пріоритетів у процесі виконання проєктів організації;
- розпорядок дня;
- самоконтроль і самоосвіта працівника;
- отримання якісної інформації й здійснення раціонального

комунікативного процесу. Найважливішим завданням самоменеджменту є ефективний розподіл власних ресурсів, знань, умінь, компетентностей, можливостей для досягнення результативного здійснення власної діяльності без впливу зовнішніх чинників (особистих, робочих, світових).

Для ефективного застосування самоменеджменту як інструменту працівникові необхідно усвідомлювати його переваги й недоліки.

Сильні сторони самоменеджменту:

- 1) збільшення ефективності й результативності діяльності працівника;
- 2) ефективна організація роботи;
- 3) підвищення мотивації праці;
- 4) посилення професійного й особистісного зростання;
- 5) уникнення стандартних помилок у роботі;
- 6) досягнення високого рівня кваліфікації.

Недоліки самоменеджменту:

- 1) велике навантаження на розумовий стан працівника;
- 2) часові витрати на виконання завдань;
- 3) невміння розподіляти завдання й поставлені цілі;
- 4) недостатність самоосвіти й творчого підходу.

Самоменеджмент є невід'ємним елементом в управлінні персоналом на сучасному етапі розвитку менеджменту.

Безперечно, працівник – це основний суб'єкт у системі організації й він здатний до самоорганізації, що дозволяє постійно ефективно працювати й забезпечувати результат. Діяльність працівника поєднує два процеси. Перший – це зовнішня організація праці, другий – самоорганізація, джерелом якої є сама людина. Певне підприємство утворює цілу систему, яка складена з організації й самоорганізації. Результативність конкретних самоорганізованих дій і діяльності, які здійснюються в межах цієї організації, визначають рівень самоорганізації цілої системи.

Працівники (персонал) підприємства є найважливішою ланкою процесу, а управління ним забезпечує результат здійсненої діяльності. Вдосконалення, внесення змін, застосування інноваційних ідей і практик зарубіжних країн допомагає ефективно керувати персоналом і надавати йому належну підготовку. Управління персоналом – складний процес, проте в цьому ланцюжку велику роль відіграє самоменеджмент, який безпосередньо впливає на розвиток і продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат організації.

На сучасному етапі управлінська сфера й самоменеджмент у рамках менеджменту відзначаються певними проблемами й перспективами.

До проблем можна віднести: економічне й продуктивне мислення працівників і їхній розвиток, внутрішні взаємовідносини працівників, здійснення ефективної й результативної праці, зовнішні впливи й фактори, які позначаються на роботі організації й управлінні персоналом.

Сучасні перспективи й тенденції організації праці вимагають постійного розвитку управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгострокового розвитку, що забезпечує високий рівень прибутку для підприємств різних галузей господарства. Дотепер такі тенденції можуть бути втілені лише в разі безперервного підвищення кваліфікації фахівців організації, які продукують успіх. Система управління перебуває в постійному русі разом із людськими ресурсами, витісняючи стереотипи.

Наразі міжнародний і запозичений вітчизняний досвід пов'язаний із таким підходом до управління персоналом, який спрямований на капіталовкладення в працівників, у їхнє формування й розвиток.

Якщо говорити про міжнародний досвід в управлінні персоналом, то можна виокремити декілька моделей. Передовсім американську та японську. Перша характеризується індивідуалізмом у принципах роботи, друга – колективізмом.

Американська модель управління персоналом у галузевому спрямуванні дотримується принципів постановки чітких цілей і завдань, забезпечення соціальних гарантій і високої оплати за результативну працю. В Японії менеджерів схиляють до спільної праці й відповідальності за виконання поставлених завдань.

Існує також європейська модель управління, яка має схожі риси з українською. Проте в кожній країні Європи вона має свої особливості. Зі спільних можна виділити постійне зосередження на навчанні працівників.

Загалом на будь-якому підприємстві зарубіжна практика управління

персоналом з усіма її характерними рисами й особливостями позначиться позитивно й працюватиме на результат, а головне сформує успішний і вмотивований колектив і сприятливу атмосферу всередині організації будь-якої галузі. Українські організації повинні застосовувати іноземні практики сукупно з вітчизняним досвідом й особливостями політичної й економічної ситуації.

### **3.2.4. Створення умов для розвитку цифровізації процесів екологічної безпеки та розвитку рекреації у регіоні**

#### **3.2.4.1. Правові засади підприємництва у рекреаційній сфері**

Розпочинаючи дослідження, для одержання достатнього уявлення про те, що як на засадничому рівні упорядкована підприємницька діяльність у рекреаційній сфері у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України, звернемося до відповідних положень законодавства України.

Насамперед, зауважимо, що за змістом ст. 63 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» рекреаційними зонами є ділянки суші і водного простору, призначені для організованого масового відпочинку населення і туризму. На території рекреаційних зон забороняються: а) господарська та інша діяльність, що негативно впливає на навколишнє природне середовище або може перешкодити використанню їх за цільовим призначенням; б) зміни природного ландшафту та проведення інших дій, що суперечать використанню цих зон за прямим призначенням.

Частинами навколишнього природного середовища, у межах яких утворюються рекреаційні зони зі спеціальним режимом їх використання, є, зокрема, об'єкти та території природно-заповідного фонду. Профільний Закон України «Про природно-заповідний фонд України» із прийнятими на його основі підзаконними нормативно-правовими актами можуть слугувати

достатньо показовими носіями основних засад правового регулювання питань підприємництва у рекреаційних зонах.

Ознайомившись із цими джерелами, перш за все, звернемо увагу на те, що ними встановлена необхідність розробки проекту організації території об'єкта природно-заповідного фонду, який визначає та обґрунтовує, зокрема, заходи щодо провадження рекреаційної, господарської діяльності, охорони, відтворення та використання природних комплексів та об'єктів, які передбачається здійснити протягом 5 років, а також стратегії розвитку об'єкта природно-заповідного фонду на 10 років (ч. 3 ст. 14 Закону України «Про природно-заповідний фонд України»). Передбачається й диференційований режим щодо їх охорони, відтворення та використання згідно з функціональним зонуванням з їх поділом на, зокрема: 1) заповідні зони; 2) зона регульованої рекреації (для обладнання туристських маршрутів, огляду особливо мальовничих і пам'ятних місць тощо); 3) зони стаціонарної рекреації (для розміщення готелів, мотелів, кемпінгів, інших об'єктів обслуговування відвідувачів парку тощо); 4) господарські зони (ст. 21 Закону України «Про природно-заповідний фонд України»).

Спеціальним нормативно-правовим актом, який визначає основні напрями рекреаційної діяльності, порядок її організації та взаємодії між суб'єктами рекреаційної діяльності та установами природно-заповідного фонду, є Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України, затверджене Наказом Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 26 липня 2022 року № 256 (далі – Положення про рекреаційну діяльність). Його аналіз дозволяє дійти висновку про те, що воно утворює такі основні засади організації підприємництва у рекреаційних зонах територій та об'єктів природно-заповідного фонду: 1) організації рекреаційної діяльності відповідно до положень про конкретну територію та об'єкт природно-заповідного фонду та згідно зі щорічними планами прородоохоронних заходів; 2) залучення, у разі

необхідності, суб'єктів рекреаційної діяльності на договірних умовах до формування та надання рекреаційних послуг; 3) стягнення плати у розмірі, який встановлений законодавством.

Таким чином, на цей час законодавство України лише фрагментарно регулює питання підприємництва у рекреаційній сфері, не закріплюючи єдиний, цілісний та завершений механізм, який встановив б порядок організації та правові засади діяльності суб'єктів господарювання у рекреаційній сфері, правила надання рекреаційних послуг, підстави та способи взаємодії суб'єктів рекреаційної діяльності з власниками рекреаційних ресурсів з питань відбору та допуску суб'єктів господарювання до ведення рекреаційної діяльності на певних ділянках рекреаційних зон, розподілу доходів з рекреаційних послуг, контролю дотримання меж рекреаційного навантаження на відповідну частину довкілля тощо. Вкрай незадовільною є й організаційно-технічна основа публічного адміністрування у рекреаційній сфері, адже, насамперед, немає зручних інструментів сприяння обізнаності користувачів з доступністю та правилами користування конкретними рекреаційними ресурсами, а також виконанню відповідних обов'язків рекреантів, у тому числі, пов'язаних зі внесенням плати за користування рекреаційними ресурсами та інфраструктурою та за відшкодування шкоди на випадок її заподіяння.

Подібні міркування висловлюються й науковою спільнотою за підсумками дослідження регуляторних та інституційних основ організації користування рекреаційними ресурсами України. Вчені одностайно визнають те, що, за вкрай влучними словами О. М. Ткаченко, саме рекреаційне природокористування, яке формує умови для антропогенного навантаження на ці території, а також їх соціальна та екологічна значущість визначають необхідність правового регулювання користування цими територіями, їх охорони з боку держави. Однак, визнаючи якість рекреаційного законодавства України та супутніх явищ, А. С. Близнюк несхвально оцінює

ступінь актуальності відповідних законодавчих положень, ліквідацію центрального органу управління як окремої профільної структури, а також з критичною коннотацією констатував відсутність розробленої та затвердженої стратегії, системи прогнозування та моніторингу розвитку галузі, а отже, й відповідно, системної державної політики щодо рекреаційної сфери. На переконання вченого проблемами, що гальмують розвиток рекреації та розв'язання яких потребує державного регулювання й підтримки виконавчих органів влади, є такі: не- налагоджений механізм співпраці органів державної влади з громадськими, науковими та бізнес-структурами; невідповідність ціни якості пропонованих рекреаційних послуг; недостатній рівень матеріального добробуту населення для розвитку приватного рекреаційного бізнесу в регіонах, недосконалість системи ведення статистичного обліку у сфері рекреації та курортів; низький рівень безпеки на рекреаційних об'єктах і маршрутах; недосконалість технічного регулювання та стандартизації, що призводить до відсутності належного інфраструктурного облаштування й інформаційного забезпечення рекреаційних об'єктів; недостатність критеріїв, на підставі яких здійснюється категоризація об'єктів рекреаційної інфраструктури, зокрема готелів та інших аналогічних засобів розміщення, та їх неузгодженість із сучасними стандартами розвинутих рекреаційних країн; відсутність механізму акредитації та сертифікації об'єктів рекреаційної інфраструктури; відсутність розгалуженої системи інформаційно-рекламного забезпечення діяльності галузі та рекреаційних представництв за кордоном; податкове законодавство, що не сприяє вкладенню інвестицій в інфраструктуру рекреації та санаторно-курортний комплекс.

Також, за слушним зауваженням А. С. Близнюка, в умовах важкого соціально-економічного та фінансового становища доцільно переглянути політику ціноутворення на рекреаційні послуги, сформувавши гнучкіше ціноутворення, яке дасть змогу рекреантам практично самостійно формувати комплекс бажаних рекреаційних послуг. Так само, за цілком справедливим

твердженням Н. В. Овсюк та О. Г. Підвальної, визначаючи вектор розвитку системи публічного адміністрування у рекреаційній сфері доцільно спиратися, головним чином, на економічні методи, а методи прямого адміністративного впливу застосовувати тільки у виняткових випадках. Більше того, у зв'язку зі специфікою рекреацій- нотуристичної сфери, наявністю складних багатогалузевих структурних зв'язків необхідне використання комплексного, різнобічного підходу до питань правового регулювання. Однак, окрім прийняття норм спеціального законодавства, для створення ефективної правової системи у сфері туризму і рекреації необхідний також розвиток інших напрямів правового забезпечення, спрямованого на стимулювання туристичної діяльності та забезпечення узгодженості всіх норм права, що регулюють відносини в рекреацій- нотуристичній сфері.

Отже, окреслюючи проблематику організації користування рекреаційними ресурсами, у тому числі суб'єктами господарювання для надання суспільству рекреаційних послуг, наукова спільнота звертає увагу, зокрема, на застарілість за конодавства та програмно-технічних рішень, що забезпечують його реалізацію, недоліки технічного регулювання та стандартизації у рекреаційній сфері, недостатню гнучність ціноутворення та присутніх ринкових механізмів заохочення суб'єктів господарювання до ведення бізнесу у рекреаційній сфері.

Розуміючи значний розрив між поточною та мінамально необхідною якістю правового регулювання питань організації рекреаційної діяльності, фахівці профільного міністерства та розробники урядових програмних документів приділяють увагу заходам реформування у рекреаційній сфері, як правило, як частині комплексів законодавчих та інституційних нововведень, пов'язаних з туризмом та курортною діяльністю.

Зокрема, при Міністерстві захисту довкілля та природних ресурсів України створено робочу групу, яка напрацює стратегічні рішення розвитку природно-заповідного фонду, що включає й посилення розвитку туристичної

та науково-рекреаційної спроможності національних природних парків. З-поміж конкретних заходів реформування, у Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року пропонується, зокрема:

- системне підвищення якості інфраструктури курортів та рекреаційних територій шляхом виконання комплексної програми поетапного вдосконалення матеріально-технічної бази з використанням можливостей кластерних моделей, державно-приватного партнерства та соціального замовлення;

- удосконалення інформаційної інфраструктури рекреаційних та туристичних послуг шляхом створення центрів туристичної інформації та популяризації туристичних продуктів під час провадження ярмаркової, фестивальної та виставкової діяльності;

- розроблення законопроектів щодо запровадження інституту саморегулювних організацій у сфері туризму та курортів (створення національної туристичної організації), заходів з підтримки розвитку туристичної індустрії (щодо створення режиму сприяння для залучення інвестицій у розбудову туристичної індустрії);

- забезпечення діяльності технічних комітетів стандартизації із залученням суб'єктів туристичного ринку, організацій роботодавців та громадських об'єднань у сфері туризму та курортів.

З вищевикладеного випливає особливе значення для максимізації міри втілення потенціалу рекреаційних ресурсів з точки зору економічного зростання та загального добробуту суспільства оптимального регулювання питань надання рекреаційних послуг. Досягнення позитивних результатів у цьому напрямку в урядових програмних документах планується за рахунок реалізації у рекреаційній сфері найкращого національного досвіду адміністративно-правового регулювання та публічного адміністрування, що включає державно-приватне партнерство й соціальне замовлення, удосконалення інформаційної інфраструктури рекреаційних послуг,

запровадження інституту саморегулювальних організацій у туристичній, курортній та рекреаційній сфері, а також забезпечення діяльності технічних комітетів стандартизації.

Вищевикладений комплекс законодавчих та інституційних нововведень узгоджується та може бути додатково розширений деякими прогресивними зарубіжними регуляторними практиками та інструментами, у тому числі, найбільш класичними, такими як встановлення на рівні профільного центрального органу виконавчої влади обов'язку суб'єктів господарювання одержати дозвіл на спеціальне користування рекреаційними ресурсами (у тому числі, після громадського обговорення) та запровадження диференційованих зборів за це (з урахуванням, зокрема, категорії рекреаційних зон, їх користувачів та способів користування), акредитація утворених підприємствами рекреаційних зон, розгортання системи підрозділів контролю за дотриманням правил користування рекреаційними ресурсами та використання спеціальних веб-ресурсів для комплексного адміністрування сфери рекреаційних послуг.

Зокрема, законодавчий акт, який регулює рекреаційну діяльність у канадській провінції Британська Колумбія привертає увагу тим, що за його положеннями міністр Міністерства лісів, земель, користування природними ресурсами та розвитку сільських територій за погодженням з казначейством провінції може приймати регуляторні акти, що встановлюють обов'язкові платежі на користь уряду або приватних осіб за:

- 1) користування парками, природно-заповідним фондом або рекреаційними зонами;
- 2) використання природного ресурсу чи об'єкта, включаючи, без обмежень, будь-яку землю, кемпінг, дорогу, стоянку, споруду, роботу, установку чи інше поліпшення в парку, заповідному об'єкті чи території або рекреаційній зоні;
- 3) послугу, що надається урядом або іншою особою в парку, заповідному

об'єкті чи території або рекреаційній зоні. Ці обов'язкові платежі можуть різнитись, залежно від способів користування та видами послуг цими ресурсами, категорій природних та штучних рекреаційних комплексів, категорій їх користувачів тощо (ст. 29.2 Законодавчого акту провінції Британська Колумбія Канади про парки). Законодавство передбачає також необхідність одержання суб'єктами господарювання дозволів на спеціальне користування рекреаційними ресурсами у визначених ним випадках. Зокрема, встановлено, що використання паркових зон для організованих масових заходів (фітнес-вправи, конгреси, тренування для собак тощо), незалежно від того, чи стягується за це збір, допускається лише після одержання від міністерства відповідного дозволу, який може видаватись електронно через веб-ресурси міністерства (ст. 20 Законодавчого акту провінції Британська Колумбія Канади про парки). Примітним є й те, що закон передбачає уповноваження працівників парку (насамперед, паркових рейнджерів) на контроль дотримання правил користування відповідними рекреаційними ресурсами (ст. 18 Законодавчого акту провінції Британська Колумбія Канади про парки).

Специфічною рисою правового регулювання питань підприємництва у рекреаційній сфері за англійським законодавством є те, що воно закріплює можливість акредитації парків будь-якої форми власності з метою засвідчення перед потенційними відвідувачами того, що певний парк має достатні умови та пропонує достатньо рекреаційних послуг з тих, які очікуються від них. Акредитовані парки отримують сертифікат, право користуватись особливим логотипом та місце у реєстрі акредитованих парків. Акредитаційним органом є Англія природна – спеціалізована організація, що фінансується Департаментом довкілля, харчових продуктів та розвитку сільських територій Сполученого Королівства.

На доповнення до вищевикладеного, явно позитивним досвідом є використання спеціальних веб-ресурсів для комплексного адміністрування

сфери рекреаційних послуг за зразком США, у яких діє портал «Recreation.gov», який визнається місцем з усією інформацією, інструментами та послугами для планування подорожей усією територією США. Користуючись цим порталом, можна, зокрема, виконати формальності, пов'язані зі сплатою обов'язкових платежів.

### **3.2.4.2. Цифровізація агросфери як напрям державної політики розвитку інноваційної моделі сільського господарства**

Питання правового забезпечення цифровізації агросектору як складника інноваційного розвитку сільського господарства в умовах посилення глобальних викликів сучасності є новим та актуальним напрямом державної аграрної політики та аграрно-правової науки. Формування цифрової аграрної економіки, розвиток цифрових технологій у сільському господарстві вважається беззаперечним трендом та необхідною умовою його сталого розвитку, водночас висуває низку питань організаційно-правового характеру щодо обсягу та меж державного впливу на зазначені процеси.

В наукових джерелах сам термін «цифрова економіка» (Digitaleconomy) пов'язують із економічною діяльністю, яка визначається через мережеву свідомість (networkedintelligence) та залежить від віртуальних технологій. Сьогодні існують кілька синонімів до цифрової економіки: інтернет-економіка, нова економіка, веб-економіка. Загалом під цифровою економікою розуміють виробництво, продаж та постачання товарів та послуг за допомогою комп'ютерних мереж. Цифровізація аграрного сектору передбачає суттєву модернізацію галузі, активізацію інновацій в агробізнесі та відкриває нові можливості для суб'єктів агрогосподарування, посилюючи їх конкурентоздатність.

Інформаційні технології широко використовуються в різних країнах та забезпечують тим самим цифровізацію сільського господарства. Як свідчать

дослідження, відсоток проникнення високих технологій у вітчизняному агросекторі поки що досить низький – близько 10–12 % порівняно зі світовими лідерами – Австралією, США, Ізраїлем, Нідерландами, Канадою, де ІТ-рішення в сільському господарстві використовуються досить широко. Так, 80 % фермерів США певним чином застосовують інформаційні технології в своїй діяльності. В Японії та Південній Кореї використовуються системи для управління мікрокліматом в теплицях, а також системи віддаленого моніторингу, що дозволяє фермерам управляти температурою, рівнем вологості й іншими показниками на відстані. В Німеччині, використання інформаційних технологій в землеробстві дозволило збільшити врожай на 30%. Також прикладами застосування технологій в сільському господарстві є: Додаток ЕМА-і – це розроблений FAO (Food and Agriculture Organization) додаток для раннього оповіщення, за допомогою якого ветеринари з місць можуть в реальному часі передавати високоякісну інформацію про хвороби тварин; MyCrop – це заснована на сучасних технологіях ініціатива, націлена на розширення можливостей фермерів за рахунок надання їм інформації, експертного досвіду і ресурсів з метою нарощування продуктивності і прибутковості і, відповідно, підвищення життєвих стандартів. Система ET-Agricultural Brain дозволяє, на основі розпізнавання за зовнішнім виглядом, температурою і голосом, визначити стан здоров'я кожної тварини на свинофермі. Німецька компанія Baywa пропонує програмовані безпілотники, призначені для яєць паразитичних ос на кукурудзяних полях, для біологічного контролю над шкідниками кукурудзи. Прогнозований дефіцит води до 2030 р. змусив розробників Японії розробити технологію цифрового землеробства IoT & AI для збору та аналізу даних про ведення сільського господарства й навколишнього середовища.

Аналіз застосування інформаційних технологій в аграрному секторі нашої країни демонструє все ж таки позитивну динаміку, хоч і недостатню, але пришвидшення темпів розвитку цифровізації сільського господарства. Так,

нещодавно у Державній службі України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів проінформували про підготовку чотирьох масштабних проєктів з цифровізації. Зокрема, йдеться про оцифрування електронного реєстру потужностей операторів ринку, запровадження електронних ветеринарних сертифікатів, цифровізацію фітосанітарних послуг та процесів, а також розробку онлайн-платформи для подання та відстеження скарг споживачів. Нині в Україні на агроринку популярні такі рішення, як: впровадження систем точного землеробства, аерофотознімання з метою контролю якості

Актуальні правові проблеми інноваційного розвитку агросфери посівів, ведення історії полів для вибору оптимальної культури, лабораторні дослідження ґрунту для отримання інформації про біохімічний склад. Використовуючи передовий досвід європейських компаній, такі підприємства як «Агрохолдинг Мрія», Холдинг «Кернел Груп», ПАТ «Укрлендфармінг», «Астарта-Київ» активно застосовують інноваційні технології для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері виробництва та реалізації аграрної продукції.

Необхідною умовою більш активного розвитку процесу цифровізації сільського господарства є державна політика підтримки та стимулювання зазначених процесів та створення відповідного нормативно-правового підґрунтя. На сьогодні у цьому напрямі зроблені лише перші кроки: розроблено концептуальні засади цифровізації. Так, у 2016 році за ініціативою Міністерства економічного розвитку та торгівлі України було запропоновано проєкт «Цифрова адженда України – 2020», підготовлений спільно із представниками органів державної влади, передових компаній у сфері використання цифрових технологій, громадських організацій, асоціацій, консалтингових груп, науковців, незалежних експертів, на ґрунті якого у 2018 році Кабінет Міністрів України розпорядженням від 17 січня 2018 р. № 67-р

схвалив «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки», яка містить декілька пунктів щодо сільського господарства.

Так, зазначеною Концепцією передбачено впровадження цифрового землеробства – принципово нової стратегії менеджменту, що базується на застосуванні цифрових технологій, та новий етап розвитку агросфери, пов'язаний з використанням геоінформаційних систем, глобального позиціонування, бортових комп'ютерів та смарт-устаткування, а також управлінських та виконавських процесів, здатних диференціювати способи оброблення, внесення добрив, хімічних меліорантів і засобів захисту рослин.

Відзначимо, що серед заходів, визначених Планом реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, затверджених Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року, передбачено розроблення проєкту акту Кабінету Міністрів України щодо інтенсифікації розвитку цифрового землеробства та цифровізації агросектору.

Слід позитивно оцінити відображений у документі підхід, згідно якого цифровізація землеробства та сільського господарства розглядається і як інструмент масштабної програми цифровізації сіл, підключення їх до цифрових інфраструктур, подолання цифрового розриву та соціально-економічного відродження сільських територій. Як зазначено у Стратегії, цифровізація агросектору позитивно вплине і на цифровізацію сільської інфраструктури, зокрема у частині підключення сіл до високошвидкісного інтернету. Низький рівень розвитку економіки сільських територій України призводить до міграції сільської молоді в міста, високого рівня безробіття та низьких доходів сільського населення, руйнування соціальної та інженерної інфраструктури тощо. Саме тому агробізнес зацікавлений у використанні інформаційних технологій як на полі, так і у працівників вдома, щоб підвищити якість та умови життя у сільській місцевості, досягти вищих соціальних стандартів.

Аналіз змісту Концепції свідчить про розвиток концептуальних положень проєкту «Цифрова адженда України – 2020» в частині пошуку нових форм солідарності, партнерства і співробітництва між державою, бізнесом та громадами. Як зазначається у згаданому проєкті, державні підходи щодо формування мотивацій у споживачів технологій можуть бути різними, однак серед інших, саме фіскально-податкові залишаються ключовими: ініціативи щодо забезпечення фінансової доступності «цифрових» технологій для споживачів; ініціативи щодо забезпечення доступності фінансових ресурсів для закупівлі або кредитування проєктів «цифровізації» бізнесу, промисловості тощо. Основний об'єкт уваги держави в «цифровому» світі – це м'яко, цілеспрямовано та інноваційно створювати в країні в різних сферах життєдіяльності умови, що спонукали б громадян та бізнес замість звичних фізичних (традиційних) засобів та інструментів використовувати «цифрові». У такому ракурсі ключовою діяльністю держави в цьому питанні є ініціація національних проєктів «цифровізації» та пошук релевантних моделей державно-приватного партнерства для їх реалізації.

В результаті проведеного дослідження щодо цифровізації агросфери як напряму державної політики розвитку інноваційної моделі сільського господарства зроблено висновок про необхідність подальшого розвитку її правового забезпечення, першим етапом якого має бути прийняття галузевої Дорожньої карти інтенсифікації цифровізації сільського господарства. На наступному етапі пропонується або розробка спеціальних законодавчих положень як частини майбутнього окремого закону про інноваційний розвиток сільського господарства, або, навіть, прийняття окремого Закону про цифровізацію аграрного сектору.

## ВИСНОВКИ

На підставі проведених у рамках наукової теми досліджень можна зробити висновки.

1) Напрямами перспективних досліджень для розвитку наукового апарату усунення проблемної ситуації, яка склалась у галузях господарства, зокрема, сільськогосподарського машинобудування, є розробка методологічних та прикладних положень, спрямованих на формування цілісної системи управління збутовою діяльністю підприємств, пошук шляхів досягнення привабливості сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва, створення умов для забезпечення взаємовигідних відносин між постачальниками та споживачами матеріально-технічних ресурсів і послуг для сільськогосподарських товаровиробників, що забезпечить ефективне функціонування, як одних, так і інших, вироблення оптимальних стратегій і планів маркетингу, які б забезпечували найкраще задоволення запитів покупців на ринку при покращенні показників збуту і підвищенні прибутковості власної діяльності тощо.

Використання методології ко-маркетингу для компаній породжує різні формати ко-маркетингової взаємодії. Обрунтовано доцільність застосування методів конвергентності та консолідації (ко-маркетингу), як основи інтеграції, у практику організації маркетингу для більш ефективної реалізації функції збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. Запропоновано основні та специфічні принципи втілення консолідованого маркетингу у практику організації збутової діяльності.

2) Антикризове управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності є стратегічним інструментом забезпечення стійкості підприємств у глобалізованій економіці. Теоретичні засади базуються на системному моніторингу середовища, оцінці ризиків, формуванні стратегій і використанні інструментів ризик-менеджменту, а практична реалізація передбачає розвиток

потенціалу підприємств на основі фінансової стабілізації, маркетингової адаптації, організаційної трансформації та розвитку людського капіталу.

Підприємства краще реагують та адаптуються завдяки створенню спеціалізованих команд управління кризами, диверсифікації ланцюгів постачання й впровадженню цифрових інструментів. У сукупності ці стратегії не лише зменшують ризики та посилюють перевагу підприємств в умовах нестабільної глобальної економіки, а й підвищують конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3) Для українських компаній, інтегрованих у міжнародний бізнес-простір, антикризове управління виступає не лише засобом подолання криз, але й важливим чинником розвитку потенціалу підприємств для зміцнення конкурентоспроможності.

Отже, можна констатувати, що вплив кризових ситуацій на ефективність управління бізнесом засвідчує, що підприємства часто стикаються зі зниженням операційної ефективності через збої в ланцюзі постачання, проблеми з робочою силою та зміну споживчих вимог. У дослідженні підкреслюється критична потреба підприємств швидко адаптуватися до несподіваних обставин, щоби зберегти продуктивність й задоволеність клієнтів.

Щоби підвищити ефективність та стійкість під час майбутніх криз, бізнес-лідерів заохочують інвестувати в спеціалізовані команди з управління кризами, диверсифікувати свої ланцюги постачання для пом'якшення ризиків і використовувати цифрові інструменти для оптимізації операцій. Ці стратегії не лише підготують підприємства до потенційних збоїв, а й сприятимуть розвитку культури адаптації та інновацій.

У майбутніх дослідженнях планується вивчити довгостроковий вплив криз на бізнес-культуру, добробут співробітників і роль цифрової трансформації в підвищенні організаційної стійкості. Розуміння цих аспектів буде життєво важливим для розробки комплексних стратегій, спрямованих на вирішення як невідкладних, так і тривалих викликів у все більш нестабільній

глобальній економіці.

Для України, яка перебуває в умовах глибоких структурних трансформацій і геополітичних викликів, антикризовий менеджмент у сфері ЗЕД виступає не лише інструментом подолання криз, а й засобом довгострокового розвитку та інтеграції у світову економіку. Його ефективність визначається здатністю поєднувати превентивні заходи з адаптивними стратегіями, враховувати зовнішні та внутрішні ризики та розвивати потенціал в умовах кризових викликів.

Використання технологій блокчейн у сфері агробізнесу створює нові можливості для управління організаційно-економічним потенціалом підприємств. Вони сприяють прозорості, безпеці та ефективності бізнес-процесів, водночас висуваючи нові вимоги до технічної та організаційної готовності компаній. Перспективи розвитку цієї технології у сфері сільського господарства є значними, і її впровадження може стати ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності агробізнесу в умовах глобальної економіки

4) Формування ефективної системи менеджменту в контексті забезпечення соціального захисту населення необхідно починати з використання міжнародного і вітчизняного досвіду, пов'язаного із таким підходом до управління персоналом, який спрямований на капіталовкладення в працівників, у їхнє формування й розвиток.

Використовуючи міжнародний досвід в управлінні персоналом, можна виокремити декілька моделей. Передусім, американську та японську. Перша характеризується індивідуалізмом у принципах роботи, друга – колективізмом. Американська модель управління персоналом у галузевому спрямуванні дотримується принципів постановки чітких цілей і завдань, забезпечення соціальних гарантій і високої оплати за результативну працю. В Японії менеджерів схиляють до спільної праці й відповідальності за виконання поставлених завдань. Існує також європейська модель управління, яка має

схожі риси з українською. Проте в кожній країні Європи вона має свої особливості. Зі спільних можна виділити постійне зосередження на навчанні працівників.

Загалом на будь-якому підприємстві зарубіжна практика управління персоналом з усіма її характерними рисами й особливостями позначиться позитивно й працюватиме на результат, а головне сформує успішний і вмотивований колектив і сприятливу атмосферу всередині організації будь-якої галузі. Українські організації повинні застосовувати іноземні практики сукупно з вітчизняним досвідом й особливостями політичної й економічної ситуації.

4) Все більшої актуальності набувають питання правового забезпечення екологічної складової державної аграрної політики, екологізації як аграрного виробництва, так і аграрного права. Формуються категорії «агроекологічної політики», «агроекологічного права», концепт екологізації як принцип аграрного-правового регулювання. Відповідно, можна зробити висновок про актуалізацію та концептуалізацію екологічної складової державної аграрної політики у сучасній науці аграрного права. Одним із програмних нормативних документів у цій сфері можна вважати Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року». Без сумніву, слід позитивно оцінити виділення основних напрямів діяльності держави у сфері екологізації аграрного виробництва та, разом з тим, наголосити на необхідності подальшої конкретизації спеціального законодавства та забезпеченні ефективного механізму його реалізації.

5) Подальший розвиток агробізнесу неможливий без інтеграції цифрових технологій, серед яких блокчейн займає особливе місце. Його застосування може стати основою для формування нових бізнес-моделей, розвитку цифрових платформ для торгівлі сільськогосподарською продукцією, впровадження інноваційних фінансових інструментів, таких як токенизація активів або аграрні смарт-контракти, що, в свою чергу, є

антикризовими заходами. Вочевидь ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління організаційно-економічним потенціалом підприємств і забезпечить їх конкурентоспроможність на глобальному ринку.

6) Формування ефективної системи менеджменту в контексті забезпечення соціального захисту населення спрямовує зусилля науковців на глибоке дослідження засад менеджменту, як науки і практики. Також спрямовує на дослідження моментів поєднання завдань управління та вирішення питань соціального захисту.

7) Сучасні перспективи й тенденції організації праці вимагають постійного розвитку управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгострокового розвитку, що забезпечує високий рівень прибутку для підприємств різних галузей господарства. Дотепер такі тенденції можуть бути втілені лише в разі безперервного підвищення кваліфікації фахівців організації, які продукують успіх. Система управління перебуває в постійному русі разом із людськими ресурсами, витісняючи стереотипи.

8) Натепер законодавство України лише фрагментарно регулює питання підприємництва у рекреаційній сфері, не закріплюючи єдиний, цілісний та завершений механізм, який встановив б порядок організації та правові засади діяльності суб'єктів господарювання у рекреаційній сфері, правила надання рекреаційних послуг, підстави та способи взаємодії суб'єктів рекреаційної діяльності з власниками рекреаційних ресурсів з питань відбору та допуску суб'єктів господарювання до ведення рекреаційної діяльності на певних ділянках рекреаційних зон, розподілу доходів з рекреаційних послуг, контролю дотримання меж рекреаційного навантаження на відповідну частину довкілля тощо.

Для максимізації міри втілення потенціалу рекреаційних ресурсів з точки зору економічного зростання та загального добробуту суспільства в урядових програмних документах планується реалізувати у рекреаційній сфері

найкращий національний досвід адміністративно-правового регулювання та публічного адміністрування, що включає державно-приватне партнерство й соціальне замовлення, удосконалення інформаційної інфраструктури рекреаційних послуг, запровадження інституту саморегулювних організацій у туристичній, курортній та рекреаційній сфері, а також забезпечення діяльності технічних комітетів стандартизації. Цей комплекс законодавчих та інституційних нововведень узгоджується та може бути додатково розширений деякими прогресивними зарубіжними регуляторними практиками та інструментами, у тому числі, найбільш класичними, такими як встановлення на рівні профільного центрального органу виконачої влади обов'язку суб'єктів господарювання одержати дозвіл на спеціальне користування рекреаційними ресурсами (у тому числі, після громадського обговорення) та запровадження диференційованих зборів за це (з урахуванням, зокрема, категорії рекреаційних зон, їх користувачів та способів користування), акредитація утворених підприємствами рекреаційних зон, розгортання системи підрозділів контролю за дотриманням правил користування рекреаційними ресурсами та використання спеціальних веб-ресурсів для комплексного адміністрування сфери рекреаційних послуг.

9) В результаті проведеного дослідження щодо цифровізації агросфери як напряму державної політики розвитку інноваційної моделі сільського господарства зроблено висновок про необхідність подальшого розвитку її правового забезпечення, першим етапом якого має бути прийняття галузевої Дорожньої карти інтенсифікації цифровізації сільського господарства. На наступному етапі пропонується або розробка спеціальних законодавчих положень як частини майбутнього окремого закону про інноваційний розвиток сільського господарства, або, навіть, прийняття окремого Закону про цифровізацію аграрного сектору.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1) Ансофф І. Стратегічне управління. К. : Основи, 2009. 519 с.
- 2) Altman E. *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*. Hoboken: Wiley, 2006. 368 p.
- 3) Åström J., Reim W., Parida V. Value creation and value capture for AI business model innovation: A three-phase process framework. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2111–2133. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00521-z>
- 4) Camisón C., Clemente J. A., Camisón-Haba S. Asset tangibility, information asymmetries and intangibles as determinants of family firms' leverage. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2047–2082. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00522-y>
- 5) Clauß T., Kraus S., Jones P. Sustainability in family business: Mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 176. 121450. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121450>
- 6) Dejardin M., Raposo M. L., Ferreira J. J., Fernandes C. I., Veiga P. M., Farinha, L. The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 17. P. 1703–1729. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- 7) Deyanova K., Brehmer N., Lapidus A., Tiberius, V. Walsh S. Hatching start-ups for sustainable growth: A bibliometric review on business incubators. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2083–2109. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00525-9>
- 8) Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*. – New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
- 9) Gaile A., Baumane-Vītoliņa I., Kivipõld K., Stib, A. Examining subjective career success of knowledge workers. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2135–2160. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00523-x>
- 10) Harms R., Alfert C., Cheng C.-F., Kraus S. Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 95. 102896. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102896>
- 11) Koldovskiy, A. Strategic infrastructure transformation: Revolutionizing financial sector management for enhanced success. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Vol. 5 (5). P. 323–332. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-323-332>
- 12) P. 323–332. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-323-332>
- 13) Klimas P., Czakon W. Gaming innovation ecosystem: Actors, roles and co-innovation processes. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2213–2259. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00518-8>
- 14) Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales Reyes C. A.,

Prochotta A., Steinbrink K. M., Berger E. S. C. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. Vol. 13. e00169. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>

15) Lv Z., Rodríguez-García M., Sendra-García J. Does institutional quality affect the level of entrepreneurial success differently across the entrepreneurship distribution? *Review of Managerial Science*. 2021. Vol. 15 (4). P. 937–955. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00378-8>

16) Mbah R. E., Wasum D. R. J. Russian-Ukraine 2022 War: A review of the economic impact of the Russian-Ukraine crisis on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research*. 2022. Vol. 9 (3). P. 144–153. DOI: <https://doi.org/10.14738/assrj.93.12951>

17) Mitroff I., Anagnos G. *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management*. New York: AMACOM, 2001. – 226 p.

18) Natalia V. Trusova, Viktoriia V. Nekhai, Vitalii I. Litvinov and Iryna V. Ahieieva (2023). Management of Reengineering of Business Processes of the Transport System Enterprises at Freight Transportation. *Revista Iberoamericana de Viticultura Agroindustria y Ruralidad*. Vol. 10. №30. 129-151.

19) Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 855 p.

20) Prokopenko O., Chechel A., Koldovskiy A., Kldiashvili M. Innovative models of green entrepreneurship: Social impact on sustainable development of local economies. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8 (1). P. 89–111. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-8>.

21) Rapp D. J. Predictive vs. non-predictive entrepreneurial strategies: What's the difference, anyway? *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2161–2179. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00519-7>

22) Rubio-Andrés M., del Mar Ramos-González M., Sastre-Castillo M. Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2181–2211. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00520-0>

23) Roman Pasichnyi, Adele Bykova, Viktoriia Nekhai, Pavlo Vychivskyi, Larysa Mosora, Liudmyla Akimova (2024). International migration of human resources in the conditions of geo-economic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*. Vol. 8, No. 6, p. 1354-1365.

24) Sharma G. D., Kraus S., Liguori E., Bamel U. K., Chopra, R. Entrepreneurial challenges of COVID-19: Re-thinking entrepreneurship after the crisis. *Journal of Small Business Management*. 2022. Vol. 62. P. 824–846. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2089676>

25) Viktoriia Nekhai, Yaroslav Melnyk, Bogdana Vyshnivska, Oleg Bilyk, Liudmyla Akimova and Oleksandr Akimov (2024). Economic Consequences of Geopolitical Conflicts for the Development of Communities in the Context of

Economic and National Security of Ukraine. *Economic Affairs*, Vol. 69(01), pp. 551-563.

26) Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchukova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina. Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. *Review of Economics and Finance*, 2022, 20, 363-377

27) World Bank. (2024). World development indicators. URL: <https://data.worldbank.org/> (date of access: 09.10.2024).

28) Anastasakis, O. 2022. Legacy of Yugoslavia: Politics, Economics and Society in the Modern Balkans. I.B. Tauris.

29) Arivazhagan, D. *et al.* 2023. An Assessment of Challenges of Digitalization of Agrarian Sector. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 621 LNNS, 48–57.

30) Arnason, J. 2019. European Integration: Historical Trajectories, Geopolitical Contexts. Edinburgh University Press.

31) Avedyan, L. *et al.* 2023. The effectiveness of the development of territories in the state regional system politicians. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51): 333–344.

32) Boyko, Ph. 2023. Blockade of Ukrainian trucks at the border: both Russia and the old Polish government are interested, - expert. *Focus*, November 27. <https://focus.ua/eksklyuzivny/608852-blokada-ukrainskih-fur-na-granice-zainteresovany-i-rossiya-i-staroe-pravitelstvo-polshi-ekspert-video>

33) Byrkovych, T. *et al.* 2023. Economic Effectiveness of State Policy in Reforming Higher Library and Information Education in Ukraine. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 68(01s): 599-616.

34) Candar, C. 2021. Turkey's Neo-Ottomanist Moment - A Eurasianist Odyssey. Transnational Press London.

35) Chaliuk, Y. *et al.* 2021a. The Potential of Digitalisation and Social Dialogue in Ensuring Post-Pandemic Labour Market Sustainability: Priorities for Ukraine. *Studies of Transition States and Societies*, 13(2): 70-85.

36) Chaliuk, Y. *et al.* 2021b. Implementing of the COM-B Model in In-Service Training of Civil Servants as a Prerequisite for Effective Public Governance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3): 224-235.

37) Chaliuk, Y. *et al.* 2023. Modeling the Application of Anti-Crisis Management Business Introduction for the Engineering Sector of the Economy. *International Journal of Safety & Security Engineering*, 13(2): 187-194.

38) Deyneha, I. *et al.* 2016. Regional features of marketing mix formation in rural green tourism. *Actual Prob. of Econ.*, 9(183): 184-194.

39) Economic Consequences of Geopolitical Conflicts in the Context of Ukraine

40) Dibb, P. 2022. Geopolitical implications of Russia's invasion of Ukraine. Special Report. September. Australian Strategic Policy Institute.

41) Europe Without Borders, 2023. The new blockade: who is strangling Ukraine in wartime conditions. <https://europewb.org.ua/nova-blokada-hto-dushyt-ukrayinu-v-umovah-vijny/>

42) Falk, R. 2023. Ukraine in the Shadow of Geopolitics: A Battle for the Future

of Global Security in the post-Cold War 21<sup>st</sup> Century World. Clarity Press.

43) Forbes, 2023. Investment outpost. The outlying region of Ukraine is becoming a center for investment in agriculture. Prospects and forecasts. <https://forbes.ua/money/investitsiyniy-forpost-zakhidniy-region-ukraini-stae-tsentr-investitsiy-u-nerukhomist-perspektivi-ta-prognozi-19122023-17905>

44) Gaievska, L. *et al.* 2023. State Policy of Cultural and Art Projects Funding as a Factor in the Stability of State Development in the Conditions of Globalization. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 68(01s): 199-211.

45) Gaman, P. *et al.* 2022. Institutional Platform to Ensure the Interaction between the Subjects of Combating Medical and Biological Emergencies Mechanism. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 67(04s): 765-775.

46) Gavkalova, N.L. *et al.* 2022. Functioning of United Territorial Communities and Identification of Main Problems of Organizational Support of Local Budget Management. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43): 107–117.

47) Gentile, M. 2019. Geopolitical fault-line cities in the world of divided cities. *Political Geography*, 71: 126-138.

48) Gupta, M. *et al.* 2021. Application of Fuzzy Logic Data Analysis Method for Business Development. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 194 LNNS. 75–93.

49) Idris, K. 2013. *The Pakistan-Afghan Borderland: Pashtun Tribes Descending into Extremism*. Tribal Analysis Publishing.

50) Isaieva, N. *et al.* 2020. Categorization of personality traumatic experience in chinese womens diary narrative: The frame- scenario model. *Psycholinguistic*, 28(2): 56–81.

51) Kalyayev, A. *et al.*, 2019. Global Security Governance: Conceptual Approaches and Practical Imperatives, Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, 10-11 April, Spain, Granada, 4484- 4495.

52) Kang, B. 2020. Understanding the Ukrainian Conflict from the Perspective of Post-Soviet Decolonization. *Region*, 9(2): 1-28.

53) Karpa, M. *et al.* 2021. Entrepreneurship education of the formation of the e-commerce managers professional qualities. *Int. J. Entrepreneurship*, 25(7).

54) Khomiuk, N. *et al.* 2020. Planning of socioeconomic development of the territories (experience of European Union). *Int. J. Management (IJM)*, 11(4): 638-646.

55) *Print ISSN : 0424-2513*

56) Klymenko, V.V. *et al.*, 2016. Regional aspects of middle class development in Ukraine. *Actual Prob. of Econ.*, 4(178): 178–188.

57) Koch, S.V. and Uzun, Yu V. 2012. Diasporas of the south of Ukraine in the system of regional geopolitical relations. *Scientific Bulletin of International Humanitarian University*, 4: 139-148.

- 58) Kostiukevych, R. *et al.* 2020. The impact of European integration processes on the investment potential and institutional maturity of rural communities. *Economics and Sociology*, 13(3), pp. 46-63.
- 59) Kryshtanovych, M. *et al.* 2022. Problems of European integration in the construction of EU security policy in the context of counter-terrorism. *Int. J. Safety and Security Engineering*, 12(4): 501-506.
- 60) Kubiniy, N. *et al.* 2021. Modeling the process of forming the safety potential of engineering enterprises. *Int. J. Safety and Security Engineering*, 11(3): 223-230.
- 61) Kumar, Y. 2020. Geopolitics in the Era of Globalisation: Mapping an Alternative Global Future. Routledge.
- 62) Levytska, S. *et al.* 2022. A Risk-Oriented Approach in the System of Internal Auditing of the Subjects of Financial Monitoring. *Int. J. Appl. Econ., Finance and Accounting*, 14(2): 194–206.
- 63) Litvinova, I. *et al.* 2020. The negative impact of corruption on the economic security of states. *Int. J. Manage (IJM)*, 11(5): 1058-1071.
- 64) Lola, Y. *et al.* 2022. Innovative Development of Renewable Energy During The Crisis Period and Its Impact on the Environment. *Virtual Econ.*, 5(1): 65-77.
- 65) Lopushynskyi, I.P. 2021. Areas of Improvement of Organization and Research of Educational Management Problems. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21(15): 8–15.
- 66) Maksymenko, T. *et al.* 2020. Adaptive management of entrepreneurship model as a component of enterprise resource planning. *Academy of Entrepreneurship J.*, 26(3): pp. 1-8.
- 67) Malik, I. 2016. Pashtun Identity and Geopolitics in Southwest Asia: Pakistan and Afghanistan since 9/11. Anthem Press.
- 68) Masters, J. 2023. Ukraine: Conflict at the Crossroads of Europe and Russia. Council on Foreign Relations. [https:// www.cfr.org/backgrounder/ukraine-conflict-crossroads-europe-and-russia](https://www.cfr.org/backgrounder/ukraine-conflict-crossroads-europe-and-russia)
- 69) Mishchuk, H. *et al.* 2020. Impact of the shadow economy on social safety: The experience of Ukraine. *Economics and Sociology*, 13(2): 289-303.
- 70) Nadarajah, S. and Rampton, D. 2015. The limits of hybridity and the crisis of liberal peace. Cambridge University Press.
- 71) New Voice, 2023. Border blockade is taking its toll on Ukrainian troops on the front lines – NYT. December 8. <https://nv.ua/world/geopolitics/blokada-na-granice-zaderzhivaet-pomoshch-ukrainskim-voennym-na-fronte-pishet-nyt-50374980.html> Online ISSN : 0976-4666
- 72) Novak, A. *et al.* 2022. Financial and Economic Security in the Field of Financial Markets at the Stage of European Integration. *Int. J. Professional Business. Rev.*, 7(5): e0835.
- 73) Oliinyk, O. *et al.* 2021. The impact of migration of highly skilled workers on the country's competitiveness and economic growth. *Montenegrin J. Econ.*, 17(3): 7-19.
- 74) Omarov, A. *et al.* 2022. Features of creative burnout among educational workers in public administration system. *Creativity Studies*, 15(1): 116-129.

- 75) Panasiuk, I. *et al.* 2020. Modelling and Simulation of the Thermal Performance of Metal Framed Walls. IEEE International Conference on Advanced Trends in Information Theory, ATIT 2019 – Proceedings, 309–312.
- 76) Panasiuk, O. *et al.* 2021. Virtual Laboratories for Engineering Education. 11<sup>th</sup> International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ATIT 2021 – Proceedings, 637–641.
- 77) Petrushko, T. 2023. A major reconstruction of the “battle” for the “grain routes” from Forbes. Who made money, who lost money, and how to export now under Russian missiles. Forbes. September 4. <https://forbes.ua/ru/war-in-ukraine/shlyakh-zerna-yak-vidbuvavsya-morskiy-ta-richkoviy-eksport-agroproduksii-18-misyatsiv-povnomasshtabnoi-viyni-velika-rekonstruktsiya-forbes-bitvi-za-zernovi-shlyakhi-04092023-15742>
- 78) Ramadhan, G. 2018. The Development of Concept of Territory in International Relations. Global: *Jurnal Politik Internasional*, 20(2): 120-135.
- 79) Shamne, A. *et al.* 2019. Psychosemantic peculiarities of promotional videos perception. *Psycholinguistics.*, 25(1): 384-408.
- 80) Siddique, A. 2014. Pashtuns: The Unresolved Key to the Future of Pakistan and Afghanistan. Random House India.
- 81) Simon, L. 2014. Geopolitical Change, Grand Strategy and European Security: The EU-NATO Conundrum. Palgrave Macmillan.
- 82) Tiesheva, L. and Smyrnov, I. 2023. A Company’s Digital Goodwill: The Concept and Valuation Possibilities. *Economic Affairs*, 68(2): 1279-1290.
- 83) Troschinsky, V. *et al.* 2020. International experience of public administration in the area of national security. *J. Legal, Ethical and Regulatory. Issues*, 23(3).
- 84) Vorobei, O. *et al.* 2021. Metaphorical Conceptualization of WAR in Chinese Sports Discourse. *Psycholinguistics.* 29(2): 25–45.
- 85) Yermachenko, V. *et al.* 2023. Theory and Practice of Public Management of Smart Infrastructure in the Conditions of the Digital Society’ Development: Socio-economic Aspects. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 68(1): 617-633.
- 86) Yousaf, F. 2020. Pakistan, Regional Security and Conflict Resolution: The Pashtun ‘Tribal’ Areas. Routledge.
- 87) Zhurzhenko, T. 2023. Borderlands into Bordered Lands: Geopolitics of Identity in Post-Soviet Ukraine. Ibidem Verlag.
- 88) Zilinska, A. *et al.* 2022. Efficiency in the Context of Ensuring Sustainable Territorial Development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45): 234–243.
- 89) Albakjaji, M. 2022. The Responsibility for Environmental Damages During Armed Conflicts: The Case of the War between Russia and Ukraine. *Access to Justice in Eastern Europe*, 5(17): 82-101.
- 90) Ambach, P. *et al.* 2015. The Protection of Non-Combatants During Armed Conflict and Safeguarding the Rights of Victims in Post-conflict Society: Essays in Honour of the Life and Work of Joakim Dungel. Brill.
- 91) Arivazhagan, D. *et al.* 2023. An Assessment of Challenges of Digitalization of

- Agrarian Sector. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 621 LNNS, 48–57. DOI: 10.1007/978-3-031-26956-1\_5
- 92) Avedyan, L. *et al.* 2023. The effectiveness of the development of territories in the state regional system politicians. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51): 333–344.
- 93) Boyarchuk, D. and Dabrowski, M. 2023. The Ukrainian War Economy. Bruegel, Working Paper. <https://www.bruegel.org/working-paper/ukrainian-war-economy>
- 94) Burnard, L. and Naseer, M. 2023. Sanction. Confiscate. Compensate. How Russian Money Can Be Repurposed as Reparations for Ukrainian Victims. *Red.*, 5(1): 22-27.
- 95) Buxbaum, R.M. 2005. A legal history of international reparations. *Berkeley J. Int. Law.*, 23: 314.
- 96) Chaliuk, Y. *et al.* 2021a. The Potential of Digitalisation and Social Dialogue in Ensuring Post-Pandemic Labour Market Sustainability: Priorities for Ukraine. *Studies of Transition States and Societies*, 13(2): 70-85.
- 97) Chaliuk, Y. *et al.* 2021b. Implementing of the COM-B Model in In-Service Training of Civil Servants as a Prerequisite for Effective Public Governance. *Academic J. Interdisciplinary Studies*, 10(3): 224-235.
- 98) Chaliuk, Y. *et al.* 2023. Modeling the Application of Anti-Crisis Management Business Introduction for the Engineering Sector of the Economy. *International Journal of Safety & Security Engineering*, 13(2): 187-194.
- 99) Cordesman, A. 2019. Iraq: Sanctions and Beyond. Routledge.
- 100) Deyneha, I. *et al.* 2016. Regional features of marketing mix formation in rural green tourism. *Actual Prob. of Econ.*, 9(183): 184-194.
- 101) Gaievskaya, L. *et al.* 2023. State Policy of Cultural and Art Projects Funding as a Factor in the Stability of State Development in the Conditions of Globalization. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 68(01s): 199-211.
- 102) Gaman, P. *et al.* 2022. Institutional Platform to Ensure the Interaction between the Subjects of Combating Medical and Biological Emergencies Mechanism. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 67(04s): 765-775.
- 103) Gavkalova, N.L. *et al.* 2022. Functioning of United Territorial Communities and Identification of Main Problems of Organizational Support of Local Budget Management. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43): 107-117.
- 104) Gillard, E.-C. 2011. *Reparation for Violations of International Humanitarian Law*. Cambridge University Press.
- 105) Gomes, L. 2010. *Reparations and the Legacy of War*. In: *German Reparations, 1919-1932*. Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9780230277465\\_2](https://doi.org/10.1057/9780230277465_2)
- 106) ASUZU, Chinua. 2017. “Interpreting Tax Statutes: Should Judges Fight Tax Avoidance?” In: *Interpreting Tax Statutes*. Available online. In: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3063961>. Consultation date: 01/03/23.
- 107) DEMIN, Alexander. 2020. “Certainty and Uncertainty in Tax Law: Do

- Opposites Attract?” In: *Laws*. Vol. 09, No. 04-30. Available online. In: <https://doi.org/10.3390/laws9040030>. Consultation date: 01/03/23.
- 108) European court of human rights. 2011. *OA O Neftyanaya Kompaniya Yukos v. Russia*. No. 14902/04. Available online. In: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-106308>. Consultation date: 22/02/23.
- 109) European court of human rights. 2015. *Matić and Polonia d.o.o. v. Serbia (dec.)*. No. 23001/08. Available online. In: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-156133>. Consultation date: 06/01/23.
- 110) Garbarino, Carlo. 2014. “Legal Interpretation of Tax Law: Chapter 8. Legal Interpretation of Tax Law” In: Kreyer, Richard (Ed). *Legal Interpretation of Tax Law*. Richard Kreyer – Robert van Berderode editors. Bocconi, Italy. pp. 213-249.
- 111) Irish revenue commissioners. 2021. *Guide to interpreting legislation*. Part 01-00-06. Dublin, Republic of Ireland. Available online. In: <https://www.revenue.ie/en/tax-professionals/tadm/income-tax-capital-gains-tax-corporation-tax/part-01/01-00-06.pdf>. Consultation date: 12/03/23.
- 112) Juchniewicz, Edward; STWOŁ, Małgorzata. 2017. *The Principle of Resolving Doubts in Favour of Taxpayers in the Light of Polish Tax Law*. In: M. Radwan (Ed.), *The Financial Law towards Challenges of the XXI Century*. Editorial Masaryk University. Brno, Czech Republic, pp. 305-313.
- 113) Preston, Nicola. 1990. “The Interpretation of Taxing Statutes: The English Perspective” In: *Akron Tax Journal*. Vol. 07, No. 02, pp. 43-59.
- 114) Code of Ukraine of 2011. Available online. In: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [In Ukrainian]. Consultation date: 06/03/23.
- 115) Supreme court of india. 1957. *A. V. Fernandez vs. State of Kerala*. AIR 1957 SC 657. Available online. In: <https://indiankanoon.org/doc/1350547/>. Consultation date: 12/03/23.
- 116) Supreme court of ireland. 2011. *Dunnes Stores v. Revenue Commissioners*. IESC 50. Available online. In: [https://www.taxfind.ie/document/tax\\_cases\\_1269-top\\_doc-4017412704](https://www.taxfind.ie/document/tax_cases_1269-top_doc-4017412704). Consultation date: 12/03/23.
- 117) Supreme court of the united states. 1923. *United States v. Merriam*.
- 118) 263 U.S. 179, 188. Available online. In: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/263/179/>. Consultation date: 01/03/23.
- 119) Supreme court of ukraine. 2020. *Anonymous v. Zhilkomservice Municipal enterprise*. Case no. 640/9124/19. Available online. In: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/88460805> [In Ukrainian]. Consultation date: 06/04/23.
- 120) Supreme court of ukraine. 2021. *Regna Italy UA LLC v. Transcarpathian Customs of the State Customs Service*. Case no. 380/671/20. Available online. In: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/94904871> [In Ukrainian]. Consultation date: 01/02/23.
- 121) Supreme court of ukraine. 2022a. *Anonymous v. Main Directorate of the State Tax Service of Ukraine in Luhansk region*. Case no. 826/15940/18. Available online. In: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/104952027>. Consultation date: 10/03/23.
- 122) Supreme court of ukraine. 2022b. *Poltava Gas and Oil Company JV v.*

Main Directorate of the State Tax Service of Ukraine in Poltava region. Case no. 816/687/16. Available online. In: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/104044775> [In Ukrainian]. Consultation date: 12/04/23.

123) Supreme court of Ukraine. 2022c. Anonymous v. Ministry of Finance of Ukraine and others. Case no. 910/15737/20. Available online. In: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/102736044> [In Ukrainian]. Consultation date: 01/03/23.

124) Supreme court of Ukraine. 2022d. Electrostal-Kurakhove LLC v. Tran Main Directorate of the State Tax Service of Ukraine in Donetsk region. Case no. 200/5932/19-a. Available online. In: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/104094827> [In Ukrainian]. Consultation date: 12/12/22.

125) Gowlland-Debbas, V. and Garcia, M. 2001. *United Nations Sanctions and International Law*. Brill.

126) Gupta, M. *et al.*, 2021. Application of Fuzzy Logic Data Analysis Method for Business Development. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 194 LNNS. 75–93. DOI: 10.1007/978-3-030-69221-6\_7

127) Hinrichsen, S. 2023. World War II Reparations to the Allies. In: *When Nations Can't Default: A History of War Reparations and Sovereign Debt*. Studies in Macroeconomic History. Cambridge University Press, pp. 139-143.

128) Izarova, I., Hartman, Y., and Nate, S. 2023. War damages compensation: a case study on Ukraine. *F1000 Research*, 12: 1250.

129) Jenkins, N. 2023. *Consequences of the War in Ukraine: The Economic Fallout*. RAND Corporation.

130) Kalyayev, A. *et al.* 2019. Global Security Governance: Conceptual Approaches and Practical Imperatives, Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, 10-11 April, Spain, Granada, 4484-4495.

131) Karpa, M. *et al.* 2021. Entrepreneurship education of the formation of the e-commerce managers professional qualities. *Int. J. Entrepreneurship*, 25(7).

132) Khomiuk, N. *et al.* 2020. Planning of socioeconomic development of the territories (experience of European Union). *Int. J. Management (IJM)*, 11(4): 638-646.

133) Klymenko, V.V. *et al.* 2016. Regional aspects of middle class development in Ukraine. *Actual Prob. of Econ.*, 4(178): 178–188.

134) Kostiukevych, R. *et al.* 2020. The impact of European integration processes on the investment potential and institutional maturity of rural communities. *Economics and Sociology*, 13(3): 46-63.

135) Kryshchanovych, M. *et al.* 2022. Problems of European integration in the construction of EU security policy in the context of counter-terrorism. *Int. J. Safety and Security Engineering*, 12(4): 501-506.

136) Kubiniy, N. *et al.* 2021. Modeling the process of forming the safety potential of engineering enterprises. *Int. J. Safety and Security Engineering*, 11(3): 223-230.

- 137) Kulikov, P. *et al.* 2022. Post-war Economy of Ukraine: Innovation and Investment Development Project. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 67(5): 943–959.
- 138) Kussainov, K. *et al.* 2023. Anti-corruption Management Mechanisms and the Construction of a Security Landscape in the Financial Sector of the EU Economic System Against the Background of Challenges to European Integration: Implications for Artificial Intelligence Technologies. *Econ. Aff. (New Delhi)*, 68(1): 509-521.
- 139) Levytska, S. *et al.* 2022. A Risk-Oriented Approach in the System of Internal Auditing of the Subjects of Financial Monitoring. *Int. J. Appl. Econ., Finance and Accounting*, 14(2): 194–206.
- 140) Багай Н. О. Питання екологізації аграрного законодавства України. *Республіканська науково-практична конференція «Сучасні екологічні проблеми та методика викладання еколого-правових дисциплін» (25-26 листопада 2010 р.) / за заг. ред. А. П. Гетьмана. Х.: НЮАУ ім. Ярослава Мудрого. 2010. С. 118-119.*
- 141) Багай Н. О. Вплив на довкілля сільськогосподарської виробничої діяльності: законодавче регулювання. *Земельне, екологічне, аграрне право: оцінка впливу на довкілля: збірник матеріалів Всеукраїнського круглого столу, 18 червня 2018 р., м. Київ / Укладачі: В.В. Носік [та ін.]; Національна академія правових наук України. Київський регіональний науковий центр. 2018. 170 с.*
- 142) Бланк І. О. Антикризове фінансове управління підприємством. – К.: Ніка-Центр, 2011. 544 с.
- 143) .Галич К. Екологізація аграрного виробництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Юридичний електронний журнал*. 2019. № 5. С. 121-125.
- 144) 8. Грищенко В. О. Правові проблеми екологізації сільськогосподарського виробництва в Україні. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Правознавство*. 2019. Т. 24. Вип. 2 (35). С. 126 – 135.
- 145) Гафурова О. В. Сучасні тенденції розвитку аграрного законодавства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2016. Вип. 243. С. 44-53.
- 146) Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика. К.: КНЕУ, 2005. 412 с.
- 147) Goi, V., Ahieieva, I., Mamonov, K., Pavliuk, S. Dligach, A.(2023).The Impact of Digital Technologies on the Companies' Strategic Management. *Economic Affairs (New Delhi)**this link is disabled*, 68(2), pp. 1291–1299. <http://surl.li/psfyh> (Scopus)
- 148) Агеєва І.В., Плотніченко С.Р. Самоменеджмент – один з факторів професійного успіху менеджера. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*, 2022. Том 24, № 100.С.5458.

file:///C:/Users/user5968/Downloads/4690-Article%20Text-8186-1-10-20230210%20(2).pdf

149) Василик С.К., Прохоровська С.А., Агеєва І.В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* № 38, 2023. с.16-23

150) Агеєва І.В. Тайм-менеджмент як інструмент ефективного використання часу менеджера. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* Запоріжжя: Друкарня ТДАТУ, 2023. № 2(48). С. 8-14. <http://surl.li/pcodj>

153) Агеєва І.В., Плотніченко С.Р., Вуйченко М.А. Забезпечення продуктивного менеджменту при заснуванні бізнес-стартапу: ідеї та виклики. *Економіка та суспільство.* Вип №58. 2023 р. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-79>

152) Агеєва І., Брикайло Є., Боровиков О. Вплив кризових ситуацій на ефективність менеджменту підприємств у глобальній економіці. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024. № 9(9). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-344-356](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-344-356)

153) Агеєва І.В., Будянський В.С., Каплін С.М. Поведінкова економіка самоменеджменту в прийнятті рішень в умовах високої невизначеності. *Успіхи і досягнення у науці.* 2025. №9(19). С.978-990.

154) Агеєва І.В., Вороніна Ю.Є., Плотніченко С.Р., Заїка О.В. Цінність ділової репутації в публічному секторі: менеджерські підходи та роль ефективного паблік рилейшенз. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).* Запоріжжя, 2025. №4.

155) Антохов, А. А., Парфентьева, О. Г., Агеєва, І. В. (2025). Вплив соціальних інновацій на ефективність трудових відносин в українських підприємствах. *Актуальні питання економічних наук,* (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15240489>

156) Баннікова, К. Б., Артюшок, К. А., Агеєва, І. В. (2025). Трансформація ринку праці України під впливом інтеграційних процесів у глобальній економіці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації,* (17). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15228098>

157) Антоненко, К. В., Агеєва, І. В., Чорна, О. Ю. (2025). Управління людськими ресурсами: нові тенденції та виклики в організаціях. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права,* (47), 214-224 <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1866>

158) Агеєва І. В. Формування організаційної культури на підприємстві. Сучасні дослідження у світовій науці: матеріали XI міжнародної науково-практичної конференції (29-31 січня 2023 р.). НФЦ «Sci-conf.com.ua», Львів, 2023. С.1162-1167.

159) Супруненко С. А., Плотніченко С. Р., Агеєва І. В. Adaptation of Agile Management Methods in the Public Sector of Ukraine. *Наука завтрашнього*

дня: інноваційні підходи та прогнози. Матеріали міжнародної наукової конференції (30 квітня 2024 р.). Futurity Research Publishing, Poland, 2024. С. 97-102.

<https://futurity-publishing.com/wp-content/uploads/2024/05/PROCEEDINGS-BOOK-The-Science-of-Tomorrow.pdf>

160) Агеєва І.В. Вплив інновацій на трудові ресурси. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Форсайт розбудови України. Стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні» (27 травня 2025 року, Запоріжжя). Запоріжжя, 2025. С. 102-104.

[https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=ru&user=eqtB19gAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&authuser=3&citation\\_for\\_view=eqtB19gAAAAJ:hMsQuOkrut0C](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=eqtB19gAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&authuser=3&citation_for_view=eqtB19gAAAAJ:hMsQuOkrut0C)

161) Агеєва І.В. Большакова А.Є. Система організації управлінської праці. Міжнародна науково-практична конференція. Інновації в обліково-фінансовій сфері та інженерії різних галузей економіки (м.Запоріжжя, 3 грудня 2025 р.). М.Запоріжжя,2025.

162) Агеєва І.В. BIG DATA як інструмент підвищення ефективності менеджменту. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу»* (11 грудня 2025 року). Запоріжжя : ТДАТУ, С.112-114. <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ba0d5ef7-51c1-4193-9452-0653128fd271/content>

163) Нехай В.В. Досвід та форми зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023р. Львів: ЛНУП, 2023. С. 375-378.

164) Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. *Вісник Хмельницького національного університету* Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265-270.

165) *Нехай В.В.* Управління ринком сільськогосподарської техніки на основі консолідації та прямого маркетингу / В.В. Нехай // *Економіка АПК: міжнародний науково- виробничий журнал.*- Київ, 2015, №12.- 68-72.

166) В уряді повідомили про чотири масштабні проекти з цифровізації у Держпродспоживслужбі. URL: <https://agropolit.com/news/18161-v-uryadi-povidomili-pro-chotiri-masshtabni-proekti-z-tsifrovizatsiyi-u-derjprodspojivsluj> (дата звернення 14.11.2020р.).

167) Подольчак Н.Ю., Білик О.І., Левицька Я.В. Сучасний стан цифровізації в Україні. *Ефективна економіка.* 2019. No 10. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2019/6.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/6.pdf)

168) Сидоров Я. О. Цифровізація агросфери як напрям державної політики розвитку інноваційної моделі сільського господарства. *Актуальні правові проблеми інноваційного розвитку агросфери: збірник матеріалів*

науково-практичної конференції (м. Харків, 20 лист. 2020 р.) / за ред. А. П. Гетьмана, М. В. Шульги, Т. В. Курман. – Харків : Юрайт, 2020. – 464 с. Харків: Юрайт, 2020. С. 250-254. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/Conf\\_20.11.20/Conf\\_20.11.20.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/Conf_20.11.20/Conf_20.11.20.pdf).

169) Сидоров Я. О. Екологізація аграрного виробництва як принцип аграрного права та стратегічні імперативи державної екологічної політики України до 2030 року. Актуальні питання стратегії державної екологічної політики України на період до 2030 року : матеріали «круглого столу» (Харків, 21 трав. 2021 р.) / за заг. ред. А. П. Гетьмана та М. В. Шульги ; М-во освіти і науки ; Нац. акад. прав. наук України ; Нац. Харків: Право, 2021. С. 277-281.

170) Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку: монографія /Автор. колектив: В. В. Нехай, Г. В. Ортіна, С. Р. Плотніченко, Ю. Є. Вороніна, І. В. Агеєва, О. В. Кравець, Н.А. та ін.; за заг. ред. В. В. Нехай. Запоріжжя : ФОП Однорог Т. В., 2025. 250 с. ISBN 978-617-7823-83-3

171) Yaroslav Sydorov, Vasyl Yurchenko, Nataliia Kantor, Tetiana Chekhovych, Anatolii Dietochka Interpretation of Legal Norms in Modern Jurisprudence: Theoretical and Practical Aspects of Human Rights Protection Under Martial Law. *Jurnal Cita Hukum*. 2025. № 13(2). С. 371-382. URL: <https://journal.uinjkt.ac.id/citahukum/article/view/47013>.

172) Сидоров Я. О., Половинкіна Р. Ю., Павлюк Т., Давиденко О. О. Особливості менеджменту загальних зборів при створенні господарського товариства: міжнародний та національний виміри. *Електронне наукове видання «Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку»*. 2025. Т. 2. № 32. С. 125-133. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/index>.

173) Сидоров Я. О. Механізм адміністративно-правового забезпечення реалізації прав і свобод людини в умовах правового режиму воєнного стану: поняття та сутність. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 18. С. 1-8. URL: [https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue\\_18\\_2025](https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_18_2025).

174) Сидоров Я. О., Лютіков П. С. Практика Європейського суду з прав людини як передумова переосмислення меж відповідальності за поширення думок, які принижують честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 15. С. 1-6. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-15-01-02>.

175) Сидоров Я. О. Деякі питання менеджменту при створенні господарських товариств (порівняльно-правове дослідження). *Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні* Запоріжжя: Таврійський державний агротехнологічний унів, 2025. С. 394-397. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/ep/naukova-dijalnist/konferenciji-2/>.

176) Сидоров Я. О., Щипанова О. О., Юрченко В. В. Юридична відповідальність викривача у практиці Європейського суду з прав людини: передумови для деталізації регулювання у законодавстві України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2024. № 14. С. 01-19.  
URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-14-01-10>.

177) Сидоров Я. О., Половинкіна Р. Ю. Обмеження повноважень виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2024. № 12. С. 01-03.  
URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-01-03>.

178) Городовенко В. В., Удовика Л. Г., Макаренков О. Л., Пелех І., Галіцина Н. В., Сидоров Я. О. Права та обов'язки людини і громадянина в Україні : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Право» освітньо-професійної програми «Право». За загальною редакцією Удовики Л. Г. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 150 с.

179) Удовика Л. Г., Пелех І. В., Сидоров Я. О. Права та обов'язки людини і громадянина в Україні : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент готельного, курортного та. За загальною редакцією Удовика Л. Г. Zaporizhzhia: Запорізький національний університет, 2024. 138 с.

180) Сидоров Я. О. Значні правочини та правочини із заінтересованістю ТОВ: аналіз законодавчих обмежень. *Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський виміри: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (30 травня 2024 р.).* Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.. Запоріжжя, 2024. 250 с. Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 182-189. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.tsatu.edu.ua/ep/wp-content/uploads/sites/31/zbiirka\\_forsay%CC%86t\\_tdatu\\_2024.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.tsatu.edu.ua/ep/wp-content/uploads/sites/31/zbiirka_forsay%CC%86t_tdatu_2024.pdf).

181) Сидоров Я. О. Правове забезпечення підтримки та розвитку аграрного сектору економіки у воєнний час та в період повоєнного відновлення. *Другі наукові читання пам'яті проф. Пронської Г.В. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання прав. регулювання.* Зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. / За заг.ред.: В.В. Поєдинок. К.: Вид. Ліра-К, 2023.182с. Київ: Видавництво Ліра-К, 2023. С. 139-142.  
URL: [https://drive.google.com/file/d/1IGLIPJZAI3\\_kSOVYWluAnxBoliaJTcdY/view?usp=drivesdk](https://drive.google.com/file/d/1IGLIPJZAI3_kSOVYWluAnxBoliaJTcdY/view?usp=drivesdk).

182) Сидоров Я. О. Правові засади підприємництва у рекреаційній сфері. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2022. № 6. С. -.  
URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-6-01-12/2022-6-01-12>.

183) Сидоров Я. О. Екологізація аграрного виробництва як принцип аграрного права та стратегічні імперативи державної екологічної політики України до 2030 року. *Актуальні питання стратегії державної екологічної політики України на період до 2030 року* : матеріали «круглого столу» (Харків, 21 трав. 2021 р.) / за заг. ред. А. П. Гетьмана та М. В. Шульги ; М-во освіти і науки ; Нац. акад. прав. наук України ; Нац. Харків: Право, 2021. С. 277-281.

184) Сидоров Я. О. Цифровізація агросфери як напрям державної політики розвитку інноваційної моделі сільського господарства. *Актуальні правові проблеми інноваційного розвитку агросфери*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Харків, 20 лист. 2020 р.) / за ред. А. П. Гетьмана, М. В. Шульги, Т. В. Курман. – Харків : Юрайт, 2020. – 464 с. Харків: Юрайт, 2020. С. 250-254.

185) Сухоруков А. І., Воронкова А. Е. Ризик-менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2018. 312 с.

186) Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. К.: КНЕУ, 2014. 452 с.

187) Удовика Л. Г., Пелех І. В., Сидоров Я. О. Права та обов'язки людини і громадянина в Україні : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент готельного, курортного та. За загальною редакцією Удовика Л. Г. Zaporizhzhia: Запорізький національний університет, 2024. 138 с.

188) Шерстюк Л. М., Нездойминога О. Є. Цифрове сільське господарство: зарубіжний досвід та особливості впровадження й використання в Україні. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва: колективна моно-графія; за ред. О. В. Калашник, Х. З. Махмудова, І. О. Яснолоб. Полтава : Видавництво ПП «Астрая», 2019. С. 310-318.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Публікації у рамках наукової теми

Монографії за кордоном					
№	П.І.Б.	Назва	Видавництво, журнал (назва, номер, рік)	Обсяг	П.І.Б. співавторів
1	Нехай В.В.	Digitalization to Overcome the Challenges of Customs Brokerage.	Digital Skills in a Digital Society: Requirements and Challenges. 2024. 394 p. (pp. 88-113). Scientific Center of Innovative Research. (Estonia)	1,57	-
Разом				<b>1,57</b>	
Монографії (в Україні)					
2	Нехай В.В., Агеєва І.В., Кравець О.В., Сидоров Я.О.	Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку	Автор. колектив: В. В. Нехай, Г. В. Ортіна, С. Р. Плотніченко, Ю. Є. Вороніна, І. В. Агеєва, О. В. Кравець, Н.А. Горбова, Я.О. Сидоров та ін.; за заг. ред. В. В. Нехай. Запоріжжя : ФОП Однорог Т. В., 2025. 250 с.	6,0 / 13,7	Плотніченко С.Р., Ортіна Г.В., Вороніна Ю.Є., Половінкіна Р., Лютіков П. С.
3	Нехай В.В.	Консолідована логістична та маркетингова підтримка операцій зі збуту та транспортування	<i>Проблеми організації, управління та підвищення ефективності транспортних перевезень</i> : монографія / за ред. Л.М. Савчук, Г.С. Прокудіна. Дніпро : Пороги, 2021. с. 93-123	1,5	-
Разом				<b>7,50</b>	
Статті					
опубліковані за кордоном (вказати країну)					
4	Агеєва І.В.	Enhancing Community Cooperation through Network Governance and Smart Specialisation to	Journal of Information Systems Engineering and Managemen 2025,10(2s), Португалія	0,3/ 1,5	Oleksandra Korchynska, Yana Levytska, Hanna Chumakova, Taras

		Mitigate Social Conflicts			Leskiv.
5	Агеєва І.В.	Networking and Smart Territorial Arrangement within Communities Cooperation: Possible Social Disturbances Preventive Addressing	(2025) <i>International Journal on Culture, History, and Religion</i> , 7(S11.2), 151-173, Філіппіни	0,2 / 1,0	Korchynska, O., Levytska, Ya., Chumakova, H., Leskiv, T.
6	Агеєва І.В.	The Impact of Digital Technologies on the Companies' Strategic Management.	.(2023). <i>Economic Affairs (New Delhi)</i> this link is disabled, 68(2), pp. 1291–1299. <a href="http://surl.li/psfyh">http://surl.li/psfyh</a> ( <b>Scopus</b> ), Індія	0,2 / 1,1	Goi, V., Ahieieva, I., Mamonov, K., Pavliuk, S. Dligach, A.(
7	Нехай В.В.	International migration of human resources in the conditions of geo-economic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security.	(2024) <i>Edelweiss Applied Science and Technology</i> . Vol. 8, No. 6, p. 1354-1365 ( <b>Scopus</b> ), США	0,25 / 1,5	Roman Pasichnyi, Adele Bykova, Pavlo Vychivskyi, Larysa Mosora, Liudmyla Akimova
8	Нехай В.В.	Economic Consequences of Geopolitical Conflicts for the Development of Territorial	(2024). <i>Communities in the Context of Economic and National Security of Ukraine. Economic Affairs</i> , Vol. 69(01), pp. 551-563, ( <b>Scopus</b> ), Індія	0.25 / 1,5	Yaroslav Melnyk, Bogdana Vyshnivska, Oleg Bilyk, Liudmyla Akimova and Oleksandr Akimov
9	Кравець О.В	Digitalization and public marketing of environmental safety processes and recreation development	IOP Conference Series: Earth and Environmental Sciencethis link is disabled, 2021, 937(4), 042033 ( <b>Scopus</b> ), Великобританія	0,3/1,5	Ortina, G., Plotnichenko, S., Hurbyk, Y., Uhodnikova, O.
10	Кравець О.В	Territorial distribution of land resource potential of agricultural use in world countries	Regional Science Inquirythis link is disabled, 2021, 13(2), pp. 257–276 ( <b>Scopus</b> ), Греція	0,3/1,5	Trusova, N., Kalchenko, S., Pochernina, N., Hurbyk, Y.

11	Кравець О.В	Peculiarities of Construction and Analysis of a Complex Epidemiological Susceptible-Infected-Removed Model	Challenges to National Defence in Contemporary Geopolitical Situation, 2022, 2022(1), С.175–185. <b>(Scopus)</b> , Литва	0,3/1,5	Samoilenko, I., Salo, N., Nikitin, A., Samoilenko, T.,
12	Кравець О.В	Matrix of Innovative competencies in public administration within the ecosystem of sustainable development, national security, and financial efficiency.	Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies, (2025) 6(2), e25022. <b>(Scopus)</b> , Бразилія	0,3/1,5	Ferdman, H., Sivak, V., Piatnychuk, I., Symonenko, L.,
13	Кравець О.В	Strategic Communication and Public Marketing for Territory Positioning in Ukraine: Media Engagement, Resource Utilization, and Image Formation	Contributions to Economics, 2024, Part F2295, pp. 353–373 <b>(Scopus)</b> , Бразилія	0,3/1,5	Uhodnikova, O., Oleksenko, R., Cirella, G.T., Shchetinina, T
14	Кравець О.В	Legal Consequences of Economic and Environmental Damage Caused to Ukraine by Russia	Economic Affairs (New Delhi), 2024, 69(1), pp. 565–578 <b>(Scopus)</b> , Індія	0,3/1,5	Byrkovych, T., Byrkovych, O., ... Baklan, O., Rybchych, I.
15	Сидоров Я.О.	Interpretation of tax law in cases involving commercial entities: Opportunities to exchange best practices in the area of corporate social responsibility regulation	Cuestiones Políticas. 2023. № 79. С. 734-749. <b>(Web of Science)</b> , Венесуела	0,25/ 1,5	Zakharchenko A. ., Novoshytska V. ., Manzyuk V.
16	Сидоров Я.О.	Interpretation of Legal Norms in Modern Jurisprudence: Theoretical and Practical Aspects of	<i>Jurnal Cita Hukum</i> . 2025. № 13(2). С. 371-382. <b>(Web of Science)</b> , Індонезія	0,25/ 1,5	Vasyl Yurchenko, Nataliia Kantor, Tetiana Chekhovych,

		Human Rights Protection Under Martial Law.			Anatolii Dietochka
17	Нехай В.В.	Restorative and productive methods of environmental management in the implementation of environmental policy	(2021). Restorative and productive methods of environmental management in the implementation of environmental policy. <i>Cuestiones Políticas</i> . Serbiluz Editorial Fund, University of Zulia. Maracaibo, Venezuela. 39 (71), 871-883 ( <b>Web of science</b> ), Венесуела	0,4 / 0,78	Svetlana Nesterenko, Oksana Marchenko, Svetlana Suprunenko, Tetiana Khrystova
18	Нехай В.В.	Anti-crisis management of socio-economic systems development in the global competitive environment	Review of Economics and Finance, 2022, 20, 363-377 ( <b>Scopus</b> ), Канада	0,3/0,98	Iryna Kolokolchukova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina.
19	Нехай В.В.	Production of engineering products as an element of social growth in the global world: legal factor of development	Productos de ingeniería como elemento de crecimiento social en el mundo global: factor jurídico de su desarrollo. <i>Cuestiones Maracaibo, Venezuela. Políticas</i> , 41(76), 259-273. ( <b>Web of science</b> ), Венесуела	0,2/ 0,87	Voloshchuk, Y., Satyr L., Voloshchuk, K., & Kravets
20	Нехай В.В., Агеєва І.В.	Management of Reengineering of Business Processes of the Transport System Enterprises at Freight Transportation	(2023). <i>Ibero-American Magazine of Viticulture, Agroindustry and Rurality</i> . Vol. 10. №30. 129-151 ( <b>Scopus</b> ), Чілі	0,45 / !,2	Natalia V. Trusova, Vitalii I. Litvinov
21	Розуменко С. М.	<i>State Policy in the Sphere of Ensuring Economic Security: Management Aspect</i>	Economic Affairs, 2023, 68(3), 1531–1541 ( <b>Scopus</b> ), Індія	0, 27	Novak, U., Kalyayev, A., Yezhuninova, A., Hovda, H.
	<b>Разом</b>			<b>5,12</b>	

Фахові статті опубліковані в Україні					
22	Агеєва І. В.	Управління людськими ресурсами: нові тенденції та виклики в організаціях	Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.2025. (47). С.214-224	0,3/0,7	Антоненко К. В. Чорна, О. Ю.
23	Агеєва І.В.	Трансформація ринку праці України під впливом інтеграційних процесів у глобальній економіці	<i>Здобутки економіки: перспективи та інновації.</i> 2025. (17). <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.15228098">https://doi.org/10.5281/zenodo.15228098</a>	0,3/0,6	Баннікова, К. Б., Артюшок, К. А.
24	Агеєва І.В.	Вплив соціальних інновацій на ефективність трудових відносин в українських підприємствах	<i>Актуальні питання економічних наук.</i> 2025. (10). <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.15240489">https://doi.org/10.5281/zenodo.15240489</a>	0,3/0,6	Антохов, А. А., Парфентьева, О. Г.
25	Агеєва І.В.	Поведінкова економіка самоменеджменту в прийнятті рішень в умовах високої невизначеності.	<i>Успіхи і досягнення у науці.</i> 2025. №9(19). С.978-990.	0,3/0,7	Будянський В.С., Каплін С.М.
26	Агеєва І.В.	Самоменеджмент – один з факторів професійного успіху менеджера.	<i>Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки,</i> 2022. Том 24, № 100.С.5458.	03/0,5	Плотніченко С.Р.
27	Агеєва І.В.	Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів.	<i>Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.</i> № 38, 2023. с.16-23.	0,2 / 0,5	Василик С.К., Прохоровська С.А.
28	Агеєва І.В.	Тайм-менеджмент як інструмент ефективного використання часу менеджера.	<i>Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).</i> Запоріжжя: Друкарня ТДАТУ, 2023. № 2(48). С. 8-14.	0,5	-

29	Агеєва І.В.	Забезпечення продуктивного менеджменту при заснуванні бізнес-стартапу: ідеї та виклики	<i>Економіка та суспільство</i> . Вип №58. 2023 р. DOI: <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-79">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-79</a>	0,1 / 0,5	Плотніченко С.Р., Вуйченко М.А.
30	Агеєва І.В.	Вплив кризових ситуацій на ефективність менеджменту підприємств у глобальній економіці.	<i>Успіхи і досягнення у науці</i> . 2024. № 9(9). URL: <a href="https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-344-356">https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-344-356</a>	0,1 / 0,4	Брикайло Є., Боровиков О.
31	Агеєва І.В.	Цінність ділової репутації в публічному секторі: менеджерські підходи та роль ефективного паблік рилейшенз.	<i>Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)</i> . Запоріжжя, 2025. №4	0,1 / 0,4	Вороніна Ю.Є., Плотніченко С.Р., Заїка О.В.
32	Сидоров Я. О.	Юридична відповідальність викривача у практиці Європейського суду з прав людини: передумови для деталізації регулювання у законодавстві України.	<i>Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування</i> . 2024. № 14. С. 01-19.	0,5 / 1,6	Щипанова О. О., Юрченко В. В.
33	Нехай В.В.	Антикризове управління як детермінанта розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємств сфери агробізнесу на основі використання технологій блокчейн	Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (3 (117), 2025. 200-206.	0,2	Трусова Н.В., Кукіна Н.В., Беззубко Б.І.
34	Нехай В.В.	Антикризове управління як чинник розвитку потенціалу підприємств у менеджменті	<i>Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)</i> . Мелітополь, том 1, №50. 2025. С. 57-63	0,58	-

		зовнішньоекономічної діяльності.			
35	Нехай В.В.	Детермінанти контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності	Економічний дискурс. 2025. Випуск 3. С. 226-234.	0,6	-
36	Нехай В.В.	Організаційно-економічний потенціал технологій блокчейну в агробізнесі. <i>Економіка та суспільство</i> ,	(2025). <i>Економіка та суспільство</i> , (78). <a href="https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6491">https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6491</a>	0,55 / 1,8	Кукіна Н.В., Трусов Н.В.
37	Нехай В.В.	Удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. <i>Часопис економічних реформ. №4. 2025</i>	<i>Часопис економічних реформ. 2025. № 4(60). С. 110–116</i>	0,7	-
38	Нехай В.В.	Бізнес-модель блокчейн-системи ринку зернових культур України.	Причорноморські економічні студії. № 95. 2025. С.335-344	0,2	Кукіна Н.В., Трусов Н.В.
39	Нехай В.В.	Основні засади менеджменту мисливських господарств	(2023). Економічний дискурс, (3-4), 107–114	0,6	-
40	Нехай В.В.	Формування засад управління доходами та витратами мисливських господарств.	<i>Часопис економічних реформ: науково-виробничий журнал. 1(53). Харків, 2024. С. 67 – 72</i>	0,25/ 0,5	Завадських Г. М.
41	Нехай В.В.	Теоретико-методичні підходи до аналізу доходів і витрат мисливських	Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).	0,3 / 0,5	Завадських Г. М.

		господарств України.	Запiрiжжя, том 1, №50. 2024. С. 26-33		
42	Нехай В.В.	Функціональне значення маркетингу у системі менеджменту підприємства	Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Запоріжжя, том 2, №48. 2023. С. 15-24	0,5	-
43	Нехай В.В.	Маркетинг в управлінні підприємствами машинобудування	Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Запоріжжя, том 1, №47, 2023. С. 22-32	0,4 / 0,5	Волкова С.О.
44	Нехай В.В.	Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування	(2023). <i>Економіка та суспільство</i> , (48). <a href="https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2198/2124">https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2198/2124</a>	0,57	-
45	Нехай В.В.	Методологічні засади формування парадигми збуту	Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. Хмельницький, №1. 2023. С. 120-125	0,2 / 0,4	Колокольчикова І.В.
46	Нехай В.В.	Формалізація методики прогнозування збуту продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування	Науково-виробничий журнал «Часопис економічних реформ». Харків, 1(49). 2023. С.73-79	0,45	-
47	Нехай В.В.	Вибір стратегічних напрямків розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування	Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Кам'янець-Подільський, № 2 (37). 2022. С. 85-90	0,45	Кравець О.В.
48	Нехай В.В.	Метод «маневру» у стратегічному управлінні та створенні ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва	Вісник Херсонського національного технічного університету. 1(80). Херсон, 2022. С. 169-176	0,82	-

49	Нехай В.В.	Формування засад антикризового управління підприємством	Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Мелітополь, № 2 (44). 2021. С. 24-30	0,5	-
50	Нехай В.В.	.Теоретичні основи інтеграції підприємств сільськогосподарського машинобудування.	Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Мелітополь, № 2 (46). 2022. С. 14-21	0,46 / 0,73	<i>Косяк А</i>
51	Кравець О.В.	The applying of the method of variation of parameters and different circuits of angular parameters to simulate the blade of the compressor.	Сучасні проблеми моделювання: зб. наук. праць / МДПУ ім. Б. Хмельницького. – Мелітополь: Видавництво МДПУ ім. Б. Хмельницького, 2021. Вип. 21. С. 71-83	0,3/1,2	Spirintsev D.V., Naidisn A.V., Lebediev V.A.,
52	Кравець О.В	Simulation and analysis of movement flow of vehicles using random evolutions under the Poisson approximation scheme	XXXVI International Conference PROBLEMS OF DECISION MAKING UNDER UNCERTAINTIES (PDMU-2021) May 11 – 14 <a href="https://pdmu.knu.ua/PDMU_2021/home.php">https://pdmu.knu.ua/PDMU_2021/home.php</a>	0,1 / 0,3	Nikitin A.V., Kravets O.V., Nikitina T.R.
53	Сидоров Я.О.	Обмеження повноважень виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю	<i>Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. С. 01-03.</i>	0,3/0,5	Половинкіна Р. Ю.
54	Сидоров Я.О.	Юридична відповідальність викривача у практиці Європейського суду з прав людини: передумови для деталізації регулювання у	<i>Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 14. С. 01-19.</i>	0,4 / 0,8	Щипанова О. О., Юрченко В. В.

		законодавстві України. .			
55	Сидоров Я.О.	Практика Європейського суду з прав людини як передумова переосмислення меж відповідальності за поширення думок, які принижують честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців. .	<i>Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 15. С. 1-6. URL: <a href="https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-15-01-02">https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-15-01-02</a></i>	0,4 / 0,7	Лютіков П. С.
56	Сидоров Я.О.	Механізм адміністративно-правового забезпечення реалізації прав і свобод людини в умовах правового режиму воєнного стану: поняття та сутність	<i>Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 18. URL: <a href="https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_18_2025">https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_18_2025</a></i>	0,1 / 0,5	Половинкіна Р. Ю., Павлюк Т., Давиденко О. О.
57	Сидоров Я.О.	Особливості менеджменту загальних зборів при створенні господарського товариства: міжнародний та національний виміри.	<i>Електронне наукове видання «Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку». 2025. Т. 2. № 32. С. 125-133.</i>	0,2/0,8	Половинкіна Р. Ю., Павлюк Т., Давиденко О. О.
58	Сидоров Я.О.	Юридична відповідальність викривача у практиці Європейського суду з прав людини: передумови для деталізації регулювання у законодавстві України. .	<i>Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 14. С. 01-19.</i>	0,4/0,8	Щипанова О. О., Юрченко В. В.
59	Сидоров Я.О.	Практика Європейського	<i>Проблеми сучасних трансформацій. Серія:</i>	0,4/0,7	Лютіков П. С.

		суду з прав людини як передумова переосмислення меж відповідальності за поширення думок, які принижують честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців. .	<i>право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 15. С. 1-6.</i>		
60	Сидоров Я.	Правові засади підприємництва у рекреаційній сфері	Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. №6. 2022	0,6	-
61	Сидоров Я. О.	Екологізація аграрного виробництва як принцип аграрного права та стратегічні імперативи державної екологічної політики України до 2030 року.	<i>Актуальні питання стратегії державної екологічної політики України на період до 2030 року : матеріали «круглого столу» (Харків, 21 трав. 2021 р.) / за заг. ред. А. П . Гетьмана та М. В . Шульги ; М-во освіти і науки ; Нац. акад. прав. наук України ; Нац. Харків: Право, 2021. С. 277-281</i>	0,5	-
62	Разом			<b>14,53</b>	
	Разом			<b>14,53</b>	

**Тези доповідей опубліковані за кордоном**

63	Агеєва І.В.	Stabilisation of the Regional Economy in Wartime: Lessons from Past Experiences and Adaptation Strategies	World conference on future innovations and sustainable solutions. <i>Futurity Research Publishing</i> . <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.14227794">https://doi.org/10.5281/zenodo.14227794</a>	0,15 / 0,4	Khymych, O., Klimova, I.
64	Нехай В.В.	Ecological management in implementation of environmental goals of the region.	<i>International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics (June 24, 2021)</i> . Publisher: Batumi Navigation Teaching University, 2021. С. 74-78	0,1 / 0,4	Svetlana Nesterenko, Svetlana Suprunenko, Olena Nesterenko, Tatiana Nikitina
65	Разом			<b>0,45</b>	

**Тези доповідей опубліковані в Україні**

66	Нехай В.В.	Ефективний ризик-менеджмент антикризовому управлінні	у Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу» (11	0,2	-
----	------------	--	---	-----	---

			грудня 2025 року). Запоріжжя : ТДАТУ, С.79-81		
67	Нехай В.В.	Удосконалення антикризове управління підприємством малого бізнесу.	Нехай В.В., Леонов А.М. Удосконалення антикризове управління підприємством малого бізнесу. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу» (11 грудня 2025 року). Запоріжжя : ТДАТУ, С. 171-173	0,15/0,18	Леонов А.М.
68	Нехай В.В.	Антикризове управління при зовнішньоекономічній діяльності в умовах змін. Глобалізація ризиків	<i>Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Форсайт розбудови України. Стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні» (30 травня 2025 року, Запоріжжя). Запоріжжя, 2025. С. 172-175</i>	0,2	-
69	Нехай В.В.	Маркетингові інструменти управління підприємством	Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024	0,3	

			року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 301-305		
70	Нехай В.В.	Проблеми створення вітчизняного месенджера	Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки і бізнесу: Зб. тез доповідей всеукраїнської науково-практичної конференції (6 грудня 2023 року). Запоріжжя: ТДАТУ, 2023. С. 18-20	0,15	Іконніков Д.
71	Нехай В.В., Агєєва І.В.	Основні акценти методики викладання дисциплін зовнішньоекономічного напрямку.	Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. Вип. 27. С. 279-287	0,12 / 0,3	Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р., Вороніна Ю.Є.
72	Розуменко С.М.	Методологія формування потенціалу підприємства	Формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки: <i>Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (8 жовтня 2021 р.)</i> Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра	0,2	-

			Моторного; за заг.редакцією В. Нехай. – Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021, С. 41-46		
73	Агєєва І.В., Нехай В.В.	Вплив цифровізації на трансформацію неформальної освіти в економічній сфері.	<i>Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. Вип. 27. С. 21-34</i>	0,12 / 0,3	Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р., Вороніна Ю.Є.
74	Нехай В.В., Агєєва І.В.	Підходи до патріотичного виховання в освітньому процесі.	<i>Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. Вип. 27. С. 68-74</i>	0,12 / 0,3	Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р., Вороніна Ю.Є.
75	Нехай В.В., Агєєва І.В.	Формування методологічного підходу до відтворення інтелектуального капіталу.	<i>Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць / Таврійський державний агротехнологічний</i>	0,12 / 0,3	Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р., Вороніна Ю.Є.

			університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. Вип. 27. С. 287-294		
76	Агєєва І.В., Нехай В.В.	Основи кейс-технології в освітньому процесі.	<i>Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. Вип. 27. С. 307-313</i>	0,12 / 0,3	Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р., Вороніна Ю.Є.
77	Нехай В.В.	Менеджмент мисливських господарств.	<i>Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський виміри: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (30 травня 2024 р.) / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2024. С.46-49</i>	0,25	-
78	Агєєва І.В.	Стабілізація регіональної економіки у воєнний час: уроки минулого досвіду та стратегії адаптації.	<i>Всесвітня конференція щодо майбутніх інновацій та стійких рішень. 2024р. <a href="https://futures-proceedings.com/index.php/ho">https://futures-proceedings.com/index.php/ho</a></i>	0,25/0,33	Химич О., Клімова І.

			<a href="#">me/article/view/80</a>		
79	Агеєва І.В.	Вплив кризових явищ на туристичну діяльність України.	<i>Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. 0Харьків, 5 листопада 2024 р). Харків:ДБТУ.2024</i>	0,12	-
80	Нехай В. В.	Сучасні концептуальні підходи до управління персоналом у секторі безпеки і оборони України.	<i>Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2024 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 64-66</i>	0,1 / 0,3	Рудніцький Я. Е., Рудніцька А. Ю.,
81	Кравець О. В.	Застосування математичного апарату та інтерактивних технологій при прийнятті управлінських рішень	Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти» /Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного(31 травня 2024 р.)	0,06 / 0,3	Єфименко Л. М., Горбова Н. А., Кукіна Н. В., Кюрчева Л. М.
82	Кравець О. В.	Критерії педагогічної ефективності особистісно-орієнтованих технологій навчання	Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти» /Таврійський	0,06 / 0,3	Єфименко Л. М., Горбова Н. А., Кукіна Н. В.,

			державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного(31 травня 2024 р.)		Кюрчева Л. М.
83	Кравець О. В.	Формування андрогенної компетентності державних службовців	Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти» /Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного(31 травня 2024 р.)	0,06 / 0,3	Горбова Н. А., Єфименко Л. М., Кукіна Н. В., Кюрчева Л. М.
84	Кравець О. В.	Цифрова трансформація: нові виклики та можливості для економічної освіти	Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти» /Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного(31 травня 2024 р.)	0,06 / 0,3	Кукіна Н. В., Горбова Н. А., Кюрчева Л. М., Єфименко Л. М.
85	Кравець О. В.	Удосконалення майстерності викладача вищої школи в дистанційному режимі	Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти» /Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного(31 травня 2024 р.)	0,06 / 0,3	Кюрчева Л. М., Горбова Н. А., Єфименко Л. М., Кукіна Н. В.,
86	Сидоров Я.О.	Значні правочини та правочини із заінтересованістю тов: аналіз законодавчих обмежень.	Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський виміри: матеріали II міжнародної науково-практичної	0,3	-

			конференції (30 травня 2024 р.). Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.. Запоріжжя, 2024. 250 с. Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 182-189.		
87	Сидоров Я.О.	Деякі питання менеджменту при створенні господарських товариств (порівняльно-правове дослідження).	<i>Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні</i> Запоріжжя: Таврійський державний агротехнологічний унів, 2025. С. 394-397.	0,3	
88	Нехай В.В.	Ексклюзивні рішення – фактори успіху туристичної фірми	Нехай В. В. Ексклюзивні рішення – фактори успіху туристичної фірми. <i>Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (10 листопада 2023 року)</i> . Запоріжжя, 2023. С. 1067-1071	0,2	-

89	Сидоров Я.О.	Правове забезпечення підтримки та розвитку аграрного сектору економіки у воєнний час та в період повоєнного відновлення.	<i>Другі наукові читання пам'яті проф. Пронської Г.В. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання прав. регулювання. Зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. / За заг.ред.: В.В. Поєдинок. К.: Вид. Ліра-К, 2023.182с. Київ: Видавництво Ліра-К, 2023. С. 139-142.</i>	0,3	-
90	Нехай В.В.	Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: нові можливості	<i>Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2023 року). Київ : ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2023. С. 345-348.</i>	0,2	-
91	Нехай В.В.	Стратегічні зони розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування	<i>Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали IV-ої Міжнародної науково-</i>	0,2	-

			<i>практичної конференції, 10-11 травня 2023 року / За заг. редак. проф. Ткаченко А.М. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 270-272</i>		
92	Нехай В.В.	Маркетингове управління у формуванні ринкових відносин	Аналіз тенденцій розвитку економіки, фінансів, управління та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Біла Церква, 29 березня 2023 р.). Біла Церква: ЦФЕНД, 2023. С. 61-63	0,15	-
93	Нехай В.В.	Досвід та форми зовнішньоекономічної діяльності підприємств	<i>Актуальні проблеми сучасного бізнесу: фінансовий та управлінський аспекти:</i> матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023р. Львів: ЛНУП, 2023. С. 375-378	0,15	-
94	Нехай В.В.	Дослідницька та аналітична функції контролінгу	Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції 30 – 31 травня 2023 р. Полтава, Ч.	0,2	-

			1. 2023. С. 421-424		
95	Нехай В.В.	Стратегічні напрямки розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування України	Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 – 15 квітня 2022 р.). Полтава, 2022. С. 509-513.	0,15	-
96	Нехай В.В.	Планування збуту продукції виробничого призначення за умови нульового та негативного попиту	<i>Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (20 жовтня 2022 року), Бережани: ФОП «Однорог Т.В.», 2022. С. 104-107</i>	0,15	-
97	Нехай В.В.	Теоретико-методологічні засади удосконалення технологій управління підприємством	Формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки: <i>матеріали міжнародної науково-практичної конференції (8 жовтня 2021 р.). Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного; за заг. редакцією</i>	0,2	-

			В. Нехай. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. С. 37-41		
98	Агеєва І.В.	Формування організаційної культури на підприємстві	Сучасні дослідження у світовій науці: матеріали XI міжнародної науково-практичної конференції (29-31 січня 2023 р.). НФЦ «Sci-conf.com.ua», Львів, 2023. С.1162-1167	0,2	-
99	Агеєва І.В.	Система організації управлінської праці на підприємстві	Інновації в обліково-фінансовій сфері та інженерії різних галузей економіки, 2025. Запоріжжя: Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, 2025	0,1 / 0,2	Большакова А.Е.
100	Агеєва І.В.	BIG DATA як інструмент підвищення ефективності менеджменту	Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу» (11 грудня 2025 року). Запоріжжя: ТДАТУ, С.112-114	0,2	-
Всього тези				<b>5,70</b>	x
<b>Всього</b>				<b>34,87</b>	x

**Список науковців:**

Нехай В.В., д.е.н., доцент.



Агеєва І.В., к.е.н., доцент



Кравець О.В., к.е.н., доцент



Розуменко С.М., к.е.н., доцент



Сидоров Я. О., к.ю.н., доцент



Нікітіна Т.Р., аспірант

***Підписи завіряю:***

Вчений секретар

Таврійського державного

Агротехнологічного університету

18 грудня 2025 р.



Світлана РОЗУМЕНКО

