



ХЕРСОНСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ:  
СУЧАСНІ РЕАЛІЇ, ПРОГНОЗНІ СЦЕНАРІЇ  
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*VII Міжнародна науково-практична конференція*

**17-18 квітня 2025 року**

**MODERNIZATION OF ECONOMY:  
CURRENT REALITIES, FORECAST SCENARIOS  
AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

*VII International scientific-practical conference*

**17-18<sup>th</sup> of April 2025**

**Херсон – Хмельницький, 2025  
Kherson – Khmelnytskyi, 2025**

## ОРГАНІЗАТОРИ КОНФЕРЕНЦІЇ:

**Міністерство освіти і науки України (Ministry of Education and Science of Ukraine)**

**Голова організаційного комітету конференції (Head of the Conference):**

**Шандова Наталія Вікторівна (Shandova Nataliia)** – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки (Doctor of Science (Economics), Professor)  
ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

**Заступник голови організаційного комітету конференції (Coordinator of the Conference):**

**Олійник Наталія Миколаївна (Oliinyk Nataliia)** – к.т.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки (Ph.D, Associate Professor)  
ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

**Члени організаційного комітету конференції:**

**Алі Солтани (Ali Soltani)** – PhD, MURP, BE., PIA, Professor of Urban Design/Planning  
УНІВЕРСИТЕТ ФЛІНДЕРС, м. Аделаїда, Австралія (FLINDERS UNIVERSITY, Adelaide, Australia)

**Бекташ Цетін (Bektaş Çetin)** – Dr., Professor, Academician, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration  
УНІВЕРСИТЕТ ТОКАТА ГАЗІОСМАНПАША, м. Токат, Туреччина (TOKAT GAZIOSMANPAŞA UNIVERSITY, Tokat, Turkey)

**Сабольч Нагі (Szabolcs Nagy)** – habil., PhD, M.Sc. in Business Economics, Vice Dean for International Relations, Head of Department of Marketing Strategy & Communication, Associate Professor  
УНІВЕРСИТЕТ МІШКОЛЬЦА, м. Мішкольц, Угорщина (UNIVERSITY OF MISKOLC, Miskolc, Hungary)

**Жартай Жанибек Маратович (Zhartai Zhanibek)** – PhD, асоційований професор, завідувач кафедри економіки та міжнародного бізнесу (PhD, Associate Professor, Head of the Department)  
КАРАГАНДИНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА Є.А. БУКЕТОВА, м. Караганда, Республіка Казахстан (KARAGANDY UNIVERSITY NAMED AFTER ACADEMICIAN E.A. BUKETOV, Karaganda, Republic of Kazakhstan)

**Чарекішвілі Лія (Charekishvili Lia)** – Academic Doctor, Professor  
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Тбілісі, Грузія (EUROPEAN UNIVERSITY, Tbilisi, Georgia)

**Джуретич Гордана (Đuretić Gordana)** – PhD, Associate Professor of the Department of Management  
УНІВЕРСИТЕТ «УНІОН – НИКОЛА ТЕСЛА», м. Белград, Сербія (UNIVERSITY «UNION – NIKOLA TESLA», Belgrade, Serbia)

**Ковальов Анатолій Іванович (Kovalyov Anatoliy)** – д.е.н., професор, ректор  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Одеса, Україна

**Лігоненко Лариса Олександрівна (Ligonenko Larysa)** – д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА», м. Київ, Україна

**Кубіній Наталія Юрївна (Kubiniy Natalya)** – к.е.н., професор, Заслужений економіст України, професор кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, директор Бізнес-центру УжНУ  
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ», м. Ужгород, Україна

**М 74 Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку:** матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (17-18 квітня 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький) / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2025. 541 с.

**ISBN 978–617–8187–58–3 (електронне видання)**

Рекомендовано до друку науково-технічною радою Херсонського національного технічного університету (Протокол № 1 від 03.06.2025 р.)

Матеріали учасників конференції друкуються в авторській редакції. За дотримання норм авторського права та достовірність наведених фактичних даних відповідає автор матеріалів.

**УДК 330.3-026.16**

<b>Вараксіна О.В., Семергей Л.М., Лисенко Л.В. РОЛЬ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>258</b>
<b>Воронько-Невіднича Т.В. ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....</b>	<b>260</b>
<b>Грабовська І.В. СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ.....</b>	<b>262</b>
<b>Джерелюк Ю.О., Новіцький М.В. СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>265</b>
<b>Ковтун Н.С., Багро К.В., Ігнатов М.Ю. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....</b>	<b>268</b>
<b>Козловська С.Г. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА.....</b>	<b>271</b>
<b>Коляда Т.А. МИСТЕЦТВО КЕРУВАТИ ВИРІШАЛЬНИМ МОМЕНТОМ: КАЙРОС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА.....</b>	<b>273</b>
<b>Корбут Д.В., П'ятничка М.В. (Науковий керівник Рудніченко Є.М.) АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕТВОРЕННЯ ЗАГРОЗ У СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>276</b>
<b>Лінькова О.Ю. ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>279</b>
<b>Лутюк В.І., Гарбузюк О.О. (Науковий керівник Гавловська Н.І.) МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО УБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: УМОВИ, РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....</b>	<b>281</b>
<b>Магдисюк С.В., Портна О.В. НЕБЕЗПЕКИ ТА ЗАГРОЗИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЕРЖАВ: НАЦІОНАЛЬНІ ТА ГЛОБАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>284</b>
<b>Нечипоренко Т.Д. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....</b>	<b>286</b>
<b>Нікіфоров А.А., Портна О.В. ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНИХ СПОЖИВЧИХ РИНКАХ: ПЕРЕДОВА СВІТОВА ПРАКТИКА.....</b>	<b>289</b>
<b>Петренко О.О., Миронова О.М. ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЗИЦІЇ PROJECT MANAGER ПІД ЧАС ПЕРЕХОДУ ВІД ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДО МАТРИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....</b>	<b>291</b>
<b>Пуліна Т.В., Циганова Т.В. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....</b>	<b>294</b>
<b>Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Дорошенко О.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФАНДРЕЙЗИНГУ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....</b>	<b>298</b>
<b>Рябець Н.М. ВІРТУАЛЬНІ МЕРЕЖЕВІ КОМПАНІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА, ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>300</b>
<b>Собчишин В.М., Коба М.М., Кулик А.С. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....</b>	<b>305</b>
<b>Сорока О.В. РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗІЇ ТА ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....</b>	<b>307</b>
<b>Стадник С.О., Пуліна Т.В. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНОГО АВІАДВИГУНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>311</b>
<b>Харченко Т.М. КОНЦЕПЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗЕВОМУ УПРАВЛІННІ.....</b>	<b>314</b>

<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2ef4f6e8-5edc-4de5-bd20-475c9ac0544a/content>.

3. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>.
4. Помаз О. М., Воронько-Невіднича Т. В., Дереза В.В., Михайлик А. А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/>
5. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. № 38. pp. 253-265. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85135516741&partnerID=40&md5=605f0748495345fa2a8928a36007f613>.

**Воронько-Невіднича Т.В.**

*д. е. н., доцент,  
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Воєнний стан в Україні кардинально змінив умови функціонування аграрних підприємств, висуваючи нові вимоги до системи стратегічного управління. В таких умовах основна увага приділяється адаптивності, ризик-менеджменту та довгостроковій стабільності при обмежених ресурсах.

Відповідно, фокус уваги при забезпеченні стратегічного управління в умовах війни, полягає в [1; 2; 5]:

- орієнтації на антикризове планування. Підприємства вимушені розробляти одночасно кілька сценаріїв розвитку подій – від оптимістичних до критичних. Планування повинно включати дії у випадку бойових дій, евакуації персоналу, втрати урожаю, блокування логістики тощо;

- гнучке управління ресурсами. Внаслідок дефіциту техніки, пального, засобів захисту рослин, добрив важливо оптимізувати їх використання. Суб'єкти господарювання змушені переходити на менш затратні моделі обробітку ґрунту, скорочувати площі або змінювати культури на менш вибагливі;

- активне використання цифрових технологій. Умови війни пришвидшили цифрову трансформацію: дистанційне управління, агрогеоінформаційні системи, дрони, онлайн-моніторинг полів – усе це стало частиною стратегічного інструментарію;

- диверсифікація ризиків і каналів збуту. Агроформування прагнуть зменшити залежність від окремих ринків збуту, логістичних шляхів або партнерів. Зростає роль локального ринку та кооперації з іншими гравцями ринку, процеси глокалізації;

- фокус на безпеку та збереження персоналу. Забезпечення фізичної безпеки працівників, створення умов для психологічної стійкості та підтримки кадрів стало ключовим елементом управління;

- залучення міжнародної підтримки. Гранти, пільгове кредитування, гуманітарна допомога та участь у міжнародних програмах відновлення стали важливими джерелами забезпечення розвитку навіть в умовах нестабільності (табл. 1).

**Таблиця 1. Ключові аспекти стратегічного управління аграрними підприємствами за умов воєнного стану [2; 3; 4]**

Аспекти	Особливості стратегічного управління в умовах війни
Стратегічне планування	Сценарне планування з урахуванням бойових дій, окупації, втрат урожаю, ризиків безпеки тощо
Ресурсне забезпечення	Обмежений доступ до ЗЗР, пального, добрив; акцент на ощадливе використання
Кадрове управління	Мобілізація працівників, психологічна підтримка персоналу, збереження ключових фахівців
Логістика та збут	Пошук альтернативних маршрутів, вихід на локальні та європейські ринки; глокалізація
Фінансовий менеджмент	Дефіцит обігових коштів, потреба в грантах, кредитах, участь у програмах підтримки
Інновації та технології	Активне впровадження дронів, агроГІС-систем, віддаленого моніторингу
Управління ризиками	Постійний моніторинг безпекової ситуації, страхування, план дій на випадок надзвичайних подій
Комунікація з владою та донорами	Отримання допомоги, інформаційна підтримка, участь у програмах USAID, ЄС, ФАО тощо

За умов воєнного стану стратегічне управління аграрним підприємством – це не лише про довгострокову ефективність, а й про здатність виживати, зберігати потенціал, адаптуватися до постійних змін і швидко відновлюватися. Сучасний агросектор в Україні перетворюється на мобільну, високотехнологічну систему, яка повинна не тільки реагувати на виклики, а й формувати нові вектори розвитку національної економіки в майбутньому.

Проаналізовані ключові аспекти стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах воєнного стану свідчать про необхідність комплексного, гнучкого та адаптивного підходу до управлінських рішень. Сучасний аграрний сектор економіки змушений працювати в умовах постійної невизначеності, дефіциту ресурсів та високих ризиків, що потребує переосмислення традиційних управлінських моделей. Особливу увагу слід приділяти забезпеченню безпеки персоналу, оптимізації ресурсного потенціалу, впровадженню цифрових технологій та антикризовому плануванню. Водночас важливим є активне залучення зовнішньої підтримки – як фінансової, так і технічної – від держави та міжнародних партнерів тощо.

Тож, стратегічне управління аграрними підприємствами в умовах війни – це не лише боротьба за виживання, а й формування передумов для майбутнього сталого розвитку аграрного сектору України.

### Список літератури

1. Аранчій В. І., Макаренко П. М., Лесюк В. С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 3-12.
2. Воронько-Невіднича Т., Бурий Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24.\\_topic\\_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf)
3. Воронько-Невіднича Т. В., Облап Д. С. Основні тенденції, які сприяють розвитку стратегічного управління в Україні. *Perspectives of science and education*. The 12th

International youth conference. SLOVO\WORD, New York, USA. 2019. 650 p. P. 587–595.  
URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/35804/1/NEW\\_YORK\\_27092019.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/35804/1/NEW_YORK_27092019.pdf)

4. Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шіковець К., Квіта Г. Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52). С. 162–172. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4214/>
5. Лупенко Ю., Радіонов Ю. Фінансова безпека в умовах війни і в період повоєнного відновлення України. *Економіка України*. 2024. № 67. 10 (755). С. 45-65. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.10.045>.

**Грабовська І.В.**

*старший викладач*

*кафедри менеджменту та адміністрування,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ**

Сучасні економічні реалії зумовлюють необхідність переосмислення підходів до антикризового управління, актуалізуючи наукову дискусію щодо формування ефективних механізмів протидії кризовим явищам. Ускладнення макроекономічної ситуації потребує впровадження адаптивних та своєчасних антикризових управлінських рішень, що сприяють забезпеченню фінансової стійкості підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій та мінімізації негативних наслідків фінансово-економічної кризи.

Криза – об'єктивне явище у соціально-економічній системі. Кризам піддаються всі рівні економіки, у тому числі й мікроекономічній. Це уявлення узгоджується з розумінням того, що в основі функціонування та розвитку соціально-економічної системи лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно керувати нею може виражатися у прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів. Об'єктивно криза характеризується безліччю взаємозалежних ситуацій, що підвищують складність та ризик управління. Традиційні методи управління, що застосовуються в звичайних умовах, стають неефективними. У таких ситуаціях важливим елементом управління стає комплекс стратегій та управлінських рішень, спрямованих на подолання негативного впливу невизначеності та змін у зовнішньому середовищі [1, с. 339]. Неможливість безкризового функціонування підприємства викликає необхідність приділити особливу увагу антикризовому управлінню підприємством, до системи якого входять діагностика кризи, її прогнозування, визначення причин її виникнення та розробка заходів щодо її нейтралізації. Воно суттєво відрізняється від звичайного фінансового управління і враховує специфіку кризових ситуацій, що пов'язана зі значними змінами в діяльності підприємства та непередбачуваністю ситуації. При цьому можливе віддалення кризи та її профілактика, стабілізація кризи, переростання однієї в іншу, вихід із кризи, яка не виключає її як з сьогодення, так і з майбутнього.

З огляду на це, антикризове управління є особливою управлінською діяльністю, яка в сучасних умовах гострої макроекономічної нестабільності середовища для суб'єктів господарювання набуває найзначнішу роль. Головне завдання полягає в тому, щоб організації змогли успішно адаптуватися до перехідного періоду у розвитку економічної системи, знайти такі методи, форми та засоби прийняття рішень, які б максимально орієнтували на шлях виживання у кризовому середовищі. Безумовно вірним є системний підхід до антикризового управління та його розгляд у контексті комплексності заходів,