

Міністерство освіти і науки України  
Хмельницький національний університет  
Академія економічних наук України, Спілка економістів України,  
Хмельницька торгово-промислова палата,  
Вища школа бізнесу та менеджменту в м. Чеханув (Польща),  
Європейський Науковий фонд Інституту Інновацій, м. Вроцлавек (Польща),  
Люблінська вища школа в Риках (Польща),  
Університет Миколаса Ромериса, м. Вільнюс (Литва),  
Тбіліський державний університет імені І. Джавахішвілі, (Грузія),  
Сухумський державний університет, м. Тбілісі (Грузія),  
Запорізький національний університет,  
Вінницький національний технічний університет,  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
Донецький національний університет (м. Вінниця),  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень» НАН України,  
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
Одеський національний морський університет,  
НТУ «Харківський політехнічний інститут»,  
Херсонський національний технічний університет,  
Центральноукраїнський національний технічний університет



## ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

---

Збірник матеріалів  
IV Міжнародного науково-практичного  
економічного форуму

5 -7 грудня 2024, м. Хмельницький

УДК 334.02:658.5:339(063)

ПЗ2

*Рекомендовано до друку науково-технічною радою  
Хмельницького національного університету,  
протокол № 11 від 24.12.2024*

Подані матеріали IV Міжнародного науково-практичного економічного форуму «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів», проведеного 5–7 грудня 2024 року, м. Хмельницький.

Збережена авторська редакція. Відповідальність за грамотність, автентичність цитат, правильність посилань тощо несуть автори статей.

#### **Редакційна колегія:**

*Любохинець Л. С.*, д-р екон. наук, проф.;  
*Гончар О. І.*, д-р екон. наук, проф.; *Гарват О. А.*, канд. екон. наук, доц.;  
*Танасієнко Н. П.*, канд. екон. наук, доц.

ПЗ2

--

**Підприємництво** та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 5–7 груд. 2024 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – 259 с. (укр., англ.).

ISBN 978-966-330-444-1

Розглянуті проблеми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції, планування промислового виробництва; фінансові механізми стабілізації кризових явищ національної економіки; особливості інтелектуального капіталу економіки країни та його значення у становленні інноваційно-інвестиційних систем; проблемні аспекти і тенденції розвитку підприємництва та торгівлі; бізнес-моделі підприємництва в умовах цифровізації; логістична діяльність організаційних структур; регіональна підтримка вітчизняного виробника.

Для керівників виробництв та установ, викладачів, фахівців з економіки, здобувачів ЗВО.

**УДК 334.02:658.5:339(063)**

ISBN 978-966-330-444-1

© Автори статей, 2025

© ХНУ, оригінал-макет, 2025

## **Секція 6.**

### **Економічна безпека діяльності підприємства**

---

В. В. Диха, Л. С. Любохинець, Н. П. Танасієнко  
Хмельницький національний університет

#### **ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ЕНЕРГОРИНКУ**

Стабільне функціонування енергетичної системи України є критично важливим для безперебійного функціонування усіх галузей економіки та створення належних умов життєдіяльності людей.

Україна зіштовхнулася із складними викликами забезпечення життєдіяльності людей, функціонування усіх галузей, у т. ч. й енергетичної; захоплення Запорізької АЕС супроводжується ядерним тероризмом. Прем'єр-міністр України Д. Шмигаль в етері «Єдиних новин» зазначив, що «ситуація в енергетиці дуже складна. 42 енергоблоки фактично зруйновані. 27 % великих теплових електростанцій залишаються в робочому стані, 73 % зруйновані або пошкоджені, тому сьогодні не працюють. Фактично 20 гідроенергетичних блоків також не в роботі, пошкоджені, це ще 1,3 ГВт потужності. Росія зруйнувала 50 % спроможності генерації електроенергії України. Через ракетні і дроніві атаки Україна втратила на сьогодні 9,2 ГВт електроенергії, це половина потужності, з якою Україна проходила минулу зиму» [1]. Попри відсутність енергопостачання після масових ракетних ударів рф по об'єктах енергетики України, перебої із електроенергією, Україні вдавалося у відносно короткі терміни відновлювати енергопостачання (за виключенням територій, наближених до зони активних бойових дій). Завдяки міжнародній підтримці, програмам підтримки державного та місцевих рівнів, суб'єкти бізнесу у періоди відсутності енергопостачання продовжують свою роботу, використовуючи генератори.

Вирішення численних проблем функціонування енергетичної сфери знаходиться у різних площинах (військово-політичній, техніко-технологічній, економічній) та на різних рівнях (на глобальному, націо-

нальному, мікрорівні), які переплітаються та взаємодоповнюються. Критично важливим є питання щодо фізичного захисту об'єктів енергетики від ракетно-дронових атак, що лежить насамперед у військово-політичній площині вирішення.

Значні обсяги руйнування об'єктів енергетики України, необхідність їх відновлення обумовили підвищення тарифу на електроенергію для споживачів з 1 червня 2024 р. майже у 2 рази (до 4,32 грн/кВт год). Тобто, споживчий аспект функціонування енергоринку на сьогодні супроводжується посиленням навантаження на споживачів, а також має проявлятися у відповідальному споживанні електроенергії в побутових цілях, адже втрачені потужності генерації енергії обумовлюють її дефіцит. Економічна складова функціонування енергосистеми є дуже багатогранною. Вона включає також залучення інвестиційних та грантових коштів для відновлення пошкоджених об'єктів, застосування сучасних технологій в енергетиці, необхідність диверсифікації розвитку ринку генерації енергії. Значний спектр питань потребує урегулювання на національному та глобальному рівні.

До 24 лютого 2022 р. енергосистема України була пов'язана з енергосистемами Росії та Білорусі. Пропрацювавши 21 день в ізолюваному режимі роботи, 16 березня 2022 р. відбулася одна з ключових подій української енергетики: національна енергосистема об'єдналася з європейською мережею операторів системи передачі електроенергії ENTSO-E. Синхронізація роботи української та європейської енергетичних систем надає ряд переваг учасникам ринку електричної енергії, однак ставить перед ними й нові завдання, що описано у публікації [2].

Реагуючи на масштаби руйнувань об'єктів енергетики на розгляд Верховної ради України надійшли проекти змін до Податкового Кодексу (№ 11343 та альтернативний № 11343-1); проекти змін до Митного кодексу (№ 11344 та альтернативний № 11344-1), якими пропонується запровадження короткострокових стимулюючих податкових та митних пільг для сприяння відновленню енергетичної інфраструктури України (зокрема, пропонується звільнити від ввізного мита та ПДВ гідравлічні турбіни, парові турбіни, електрогенераторні установки, обладнання для побудови та відновлення електростанцій тощо) [3]. Тобто, на інституційному рівні, зважаючи на проблеми у функціонуванні енергетичної галузі, здійснюється низка заходів для покращення умов її функціонування та посилення економічної безпеки суб'єктів енергоринку.

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України обумовило необхідність реагування, внесення змін до раніше ухвалених стратегій. Зокрема, реагуючи на виклики й потреби функціонування енергетичної системи, стало очевидним, що «Енергетична стратегія

України до 2035 року» [4] потребувала змін. Тому Кабінет Міністрів України 21 квітня 2023 р. затвердив «Енергетичну стратегію України на період до 2050 року» [5], яка передбачає відновлення енергетичного сектору за найсучаснішими технологіями, зміцнення стійкості системи, посилення енергетичної безпеки України і європейського континенту в цілому. Ключовим завданням стратегії є перетворення України на енергетичний хаб Європи, який допоможе континенту остаточно позбутися залежності від російського викопного палива завдяки виробленій в Україні чистій енергії. Згідно з ухваленою Енергетичною стратегією України до 2050 року, енергетичний сектор має бути максимально наближений до кліматичної нейтральності; передбачено розвиток інноваційної та децентралізованої енергосистеми, повноцінне функціонування національних енергетичних ринків та їх інтеграція в міжнародні. Зазначені питання детальніше описані у публікаціях [2; 6].

Широкий спектр питань щодо вирішення, попередження та нівелювання загроз знаходиться в компетенціях і можливостях самих суб'єктів господарювання, у т. ч. щодо врахування вимог та тенденцій галузевого ринку, врахування інституційних змін, адаптації до нових умов тощо.

Вирішення усього спектру питань щодо функціонування суб'єктів енергоринку, у т. ч. прийняття рішень щодо забезпечення економічної безпеки, здійснюється працівниками суб'єктів господарювання. Тому важливе значення має рівень кваліфікації працівників відповідно до посади, до вимог виконання визначених робіт, а також мотивація працівників до якісного виконання робіт, набуття навиків і вмій для впровадження інновацій.

Інструменти виявлення, аналізу та нейтралізації дії загроз економічній безпеці суб'єктів енергоринку мають враховувати «природу» загроз, які різняться за функціональними складовими економічної безпеки. Попри важливість «природи» загроз, іноді саме високий динамізм подій зумовлює виникнення загрозливих ситуацій для функціонування енергетичної системи. Кількісний контекст загроз обумовлюється рівнем їх сили/навантаження, яка визначає обсяг/масштаб потенційної чи фактичної шкоди для суб'єктів енергоринку. Якісний контекст загроз для суб'єктів енергоринку обумовлюється інтенсивністю загроз, що характеризується кількістю загрозливих ситуацій за певний проміжок часу. Тут можна навести приклад знеструмлення абонентів в період масових ракетних атак по усій території України. Кількісні та якісні характеристики загроз мають бути покладені в основу розроблення алгоритму дій механізму через відповідні реакції та заходи системи забезпечення економічної безпеки суб'єктів енергоринку. Інтенсивність загроз залежить від форми та змісту небезпек, а

також конкретних умов їх вираження, що визначає розмір потенційної шкоди економічній системі суб'єктів енергоринку. До прикладу, значної шкоди суб'єктам діяльності може завдати загроза з низькою силою, але з високою інтенсивністю.

В контексті аргументації інтенсивності загроз від цілеспрямованих обстрілів рф об'єктів енергетики України відзначаємо, що за умови поодиноких атак на об'єкти енергетики, вітчизняній енергосистемі вдавалося балансувати енергетичними потужностями інших об'єктів генерації енергії та у відносно короткий час відновлювати пошкоджені потужності. Масові ракетні атаки по об'єктах енергетики призвели до руйнувань значної частки енергооб'єктів України, загроз нестачі енергопотужностей для генерації енергії за її видами по усій Україні.

В умовах великої кількості загроз перед суб'єктами енергоринку постає завдання прийняття максимально ефективних та обґрунтованих управлінських рішень щодо мінімізації негативних впливів, використання дієвих інструментів управління ризиками та застосування адекватних методів оптимізації впливу чинників на функціонування та розвиток енергетичної галузі.

Ефективним інструментом забезпечення економічної безпеки суб'єктів енергоринку є організаційно-економічний механізм. Такий механізм має характеризуватися адаптивністю, гнучкістю, релевантністю, верифікованістю, помірною складністю та стійкістю функціонування. Для ефективного функціонування механізму забезпечення економічної безпеки як органічної системи складових елементів доцільно поєднувати різні підходи (ресурсний, результативний, інституціональний), дієві інструментарії забезпечення / досягнення безпекових характеристик суб'єктів енергоринку.

## Література

1. Інформаційне агенство УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/shmigal-rozpoviv-pro-stan-energosistemi-ukrajini-12659793.html>
2. Диха М., Диха В. Інструменти хеджування в управлінні цінovими ризиками (на прикладі аграрного і енергетичного ринків України). *Економіка України*. 2024. 67. 03 (748). 19–36. <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2024-03-2>
3. Скасування ввізного мита та ПДВ на енергетичне обладнання: з'явилися альтернативні проєкти. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/228725\\_skasuvannya-vvznogo-mita-ta-pdv-na-energetichne-obladnannya-zyavilisya-alternativn-prokti](https://biz.ligazakon.net/news/228725_skasuvannya-vvznogo-mita-ta-pdv-na-energetichne-obladnannya-zyavilisya-alternativn-prokti)

4. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». Документ 605-2017-р, втратив чинність 21.04.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-p#Text>

5. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 373-р від 21.04.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-p#Text>

6. Dykha M., Dykha V. Bezpieczeństwo energetyczne Ukrainy pod pryzmatem wojny. *Poland: Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu*, 2023, T. 53 (1), pp. 71–84. URL: [https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN\\_53.pdf](https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_53.pdf)

Н. С. Карвацка, В. І. Габай  
Хмельницький національний університет

## **КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ ВПЛИВУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління системою економічної безпеки підприємств в умовах циркулярної економіки є важливим аспектом, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність бізнесу.

Загалом система управління економічною безпекою включає структурований комплекс заходів, спрямованих на захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Це передбачає оцінку ризиків, прогнозування стану захищеності та формування унікальних здатностей протистояти загрозам [1, с. 18–32]; охоплює його фінансову, інформаційну, кадрову, силову, екологічну, техніко-технологічну, правову і політичну складові [2].

Окрім зазначеного система економічної безпеки крім наявних складових повинна мати певні види власного забезпечення, для реалізації цільових завдань. В умовах сучасних трендів посилення вимог до збереження ресурсів, «зеленого зростання», яке здатне задовольняти потреби суспільства без виснаження та забруднення природи, надзвичайно актуальним є впровадження принципів циркулярної економіки.

Модель циркулярної економіки виникла на основі концепції стійкого розвитку і полягає у раціональному циклічному споживанні всіх ресурсів шляхом використання відновлюваних матеріалів замість природних ресурсів; максимальної ефективності повторного використання продуктів та відновлення й перероблення відходів для подальшого повторного використання [3]. Тобто циркулярна економіка ви-

**Соломко Д.**

Інструментарій державної політики стимулювання розвитку  
малого підприємництва на сільських територіях..... 168

**Воронко О. С., Градюк Н. М.**

Методичні підходи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств ... 171

## **Секція 6.**

### **Економічна безпека діяльності підприємства**

**Диха В. В., Любохинець Л. С., Танасієнко Н. П.**

Виклики та загрози для забезпечення економічної безпеки  
суб'єктів енергоринок ..... 174

**Карвацька Н. С., Габай В. І.**

Ключові елементи впливу циркулярної економіки  
на формування системи економічної безпеки підприємства ..... 178

**Танасієнко Н. П., Стрихуляк І. Ю.**

Функціональні складові економічної безпеки підприємства ..... 180

**Слободянюк І. А., Кримчак О. А., Кримчак Л. А.**

Економічна безпека: сучасний вимір, нові виклики та загрози ..... 183

**Серета І. С.**

Економічна безпека роздрібних торговельних підприємств  
в умовах розвитку електронної комерції ..... 186

**Мейш А. В.**

Вдосконалення систем внутрішнього контролю та аудиту  
з метою зменшення ризику фінансового шахрайства на підприємстві ..... 188

**Асамоах Черемех Джошуа**

Місце та роль маркетингових інструментів при формуванні моделі  
забезпечення економічної безпеки підприємства ..... 191

**Самборська О.**

Особливості функціонування механізму управління бізнес-процесами  
у забезпеченні економічної безпеки підприємства ..... 193

**Гарбузюк В.**

Визначення методологічних основ аналізу  
безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я ..... 196

**Мейш А. В., Андрощук П. І.**

Фінансове шахрайство як головний чинник корупції в економічній системі ..... 198

## **Секція 7.**

### **Проблеми управління логістичною діяльністю організаційних структур**

**Сілантьєв І. Ю.**

Застосування цифрових технологій у логістиці молочної галузі ..... 202

Наукове видання

**Підприємництво та стратегічні напрями  
розвитку бізнес-процесів  
в умовах глобальних викликів**

Збірник матеріалів  
IV Міжнародного  
науково-практичного економічного форуму  
5–7 грудня 2024 р. (м. Хмельницький)

Відповідальний за випуск: *Любохинець Л. С.*

Випусковий редактор: *Яремчук В. С.*

Технічне редагування, коректування і верстка: *Чопенко О. В.*

Оформлення обкладинки: *Басалюк А. М., Басалюк Л. Р.*

Підписано до друку 26.12.2024. Формат 30×42/4.

Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 14,93. Обл.-вид. арк. – 14,00.

Тираж 50. Зам. № 9/25

---

Віддруковано в редакційно-видавничому відділі ХНУ.

29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.

Свідоцтво про внесення в Державний реєстр, серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.