

АГРОСВІТ

№ 22 листопад 2025

Науково-практичний журнал



ISSN 2306-6792



9 772306 679204

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Васильєва Наталя Костянтинівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційних систем і технологій, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Вініченко Ігор Іванович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР: Кучеренко Г. Б.

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Андрющенко Катерина Анатоліївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Безус Роман Миколайович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Василенко Леся Олексіївна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

Гончаренко Оксана Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Грабчук Оксана Миколаївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Губарик Ольга Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Данкевич Андрій Євгенович, доктор економічних наук, професор кафедри економіки і права, Національний університет харчових технологій; професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет "Житомирська політехніка"

Кадирус Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Качула Світлана Валентинівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Козловський Сергій Володимирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

Крючко Леся Станіславівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Кураташвілі Альфред Анзорович (Тбілісі, Грузія), доктор економічних, філософських і юридичних наук, професор в галузі суспільних наук, професор Грузинського технічного університету в області Публічного права (Факультет Права і Міжнародних відносин), науковий керівник Інституту Бізнесу і Права факультетів Права і Міжнародних відносин і Бізнестехнологій ГТУ, завідувач відділом економічної теорії Інституту економіки імені П.Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі

Курбацька Лариса Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Лозинський Дмитро Леонідович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Державний університет «Житомирська політехніка»

Павлова Галина Євгенівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Пантелєєва Наталя Миколаївна, доктор економічних наук, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Черкаський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

Самойленко Алла Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Сегеда Сергій Андрійович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Трусова Наталя Вікторівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Таврійського державного агротехнологічного університету, Таврійський державний агротехнологічний університет

Федоренко Станіслав Валентинович, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

Фролова Тетяна Олександрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Халатур Світлана Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Череп Олександр Григорович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, Запорізький національний університет

Цирва Ольга Григорівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Шабатура Тетяна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет



Журнал засновано у січні 2001 року. Виходить 2 рази на місяць.

№ 22 листопад 2025 р.

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»).

Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 975 від 11.07.2019 р.

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02622

ISSN 2306-6792

Передплатний індекс: 21847

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 458-10-73

(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net

www.nayka.com.ua

www.agrosvit.info

Засновники:
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
ТОВ "ДКС Центр"
Видавець:
ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 13.11.25 р.

Підписано до друку 13.11.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 31.0

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення №1311/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2025



Журнал засновано у січні 2001 року. Виходить 2 рази на місяць.

№ 22 листопад 2025 р.

У НОМЕРІ:

Семцов В. М.

Інвестиційно-логістичні фактори сталого розвитку аграрного сектору економіки 4

Третяк А. М., Третяк В. М., Лобунько А. В., Лобунько Ю. В.

Інтегральна оцінка рівня ефективності диверсифікації функціонального використання земель
в комплексних планах просторового планування 11

Павлова Г. Є., Сірко А. Ю.

Європейський досвід в формуванні системи соціально-економічного розвитку сільських територій 22

Негода Ю. В., Воляк Л. Р., Долженко І. І.

Теоретичне обґрунтування податкового регулювання інноваційної діяльності 27

Тульчинська С. О., Костюнік О. В., Щепіна Т. Г.

Теоретико-прикладні аспекти фінансового контролінгу в системі управління агропромислових підприємств
в умовах цифровізації та макроекономічної нестабільності 36

Бобиль В. В., Марценюк А. В., Пікуліна О. В.

Ризики та економічна безпека підприємств залізничної галузі в умовах невизначеності 44

Мещеряков А. І., Уланова Н. П., Приходько В. В.

Застосування спеціальних розділів математики у формуванні фахових компетенцій прикладних математиків 51

Дребот О. І., Клим Н. М.

Пріоритетні напрями удосконалення фінансово-економічного механізму збалансованого розвитку рекреаційного лісокористування 60

Людченко Д. В., Матвієнко А. П.

Трансформація аграрного сектору України в умовах дії воєнного стану та перспективи його повоєнного відновлення 69

Свиноус І. В., Гринчук Ю. С., Биба В. А., Туржанський В. А., Хайнас А. А.

Інформаційно-аналітичне забезпечення як ключовий елемент системи антикризового стратегічного управління
конкурентоспроможністю підприємства 77

Гончаренко О. В., Приходько Ю. Ю.

Цифрові інститути розвитку трудової сфери та формування персоналу підприємства в умовах інноваційних
трансформацій національної економіки 85

Прокопчук О. Т., Гумен О. В.

Поведінкові та мотиваційні засади розвитку аграрного страхування в Україні 91

Сітковська А. О., Касаєв О. О., Юрко А. В.

Вплив диверсифікації на використання потенціалу аграрних підприємств 101

Качула С. В., Мамченко В. Д.

Ринкова інфраструктура як умова підвищення фінансової стабільності сільськогосподарських підприємств
в умовах невизначеності 106

Халатур С. М., Масюк Ю. В., Мифоненко Д. Є.

Інструменти хеджування ризиків ліквідності банківського сектору України 113

Кепко В. М.

Економічна безпека підприємств лісового господарства: ризики та напрями забезпечення 121

Подольчук О. А.

Облік та звітність в системі інформаційного забезпечення прийняття рішень в умовах цифрової економіки 130

Семененко Ю. С.

Інтелектуальні методи аналізу ефективності аграрних підприємств на основі KPI 138

Чугунов В. І.

Формування місцевих бюджетів у системі економічного розвитку територій 148

Юрченко С. В., Надтока Н. Ю., Казімірчук С. Р.

Сучасні підходи до аналізу наявності та руху виробничих запасів в умовах автоматизації облікових процесів на підприємстві 154

Павленко О. П., Шевчук А. С.

Підвищення рентабельності як домінуючого показника фінансового аналізу аграрних підприємств 160

Олійник Т. І., Білоус Д. В.

Інтеграція стратегічного та операційного управління як чинник підвищення ефективності підприємства 166

Власенко Т. О., Степаньков Р. С.

Особливості управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах 175

Юрченко Н. І., Багорка Д. А., Мудренко Р. Ю., Монін В. В.

Наукові погляди та послідовні кроки до формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами
на підприємствах 183

Дзяд О. В., Наривська А. В.

Сучасні тренди міжнародної торгівлі переробленими та консервованими овочами та фруктами 191

Остапенко О. П., Поплавський О. Ф., Шрамко О. В., Артюшенко О. О., Назарко Ю. І.

Порівняльний аналіз програмних забезпечень для автоматизації бухгалтерського обліку у військових частинах: приклад SmartFox 200

Калініченко О. В., Пінченко О. С.

Формування стратегій підвищення енергетичної ефективності аграрних підприємств України 208

Чепець О. Г., Дубина О. А., Руда К. Е.

Інформаційно-аналітичне забезпечення обліку розрахунків з постачальниками 216

Бурковська А. В., Рагуліна А. О.

Податкове стимулювання розвитку банківського сектору в умовах цифрової економіки 222

Паламарчук В. В.

Фактори формування внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці сільськогосподарських підприємств 229

Рибак С. Ю.

Економічна ефективність управління персоналом у системі соціально відповідального менеджменту аграрних підприємств 237

CONTENTS:

Semtsov V.	
INVESTMENT AND LOGISTICS FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY	4
Tretiak A., Tretiak V., Lobunko A., Lobunko Yu.	
INTEGRATED ASSESSMENT OF THE LEVEL OF EFFICIENCY OF DIVERSIFICATION OF FUNCTIONAL LAND USE IN COMPLEX PLANS SPATIAL PLANNING	11
Pavlova H., Sirko A.	
EUROPEAN EXPERIENCE IN SHAPING THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL AREAS	22
Nehoda Yu., Voliak L., Dolzhenko I.	
THEORETICAL JUSTIFICATION OF TAX REGULATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES	27
Tulchynska S., Kostyunik O., Shchepina T.	
THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF FINANCIAL CONTROLLING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND MACROECONOMIC INSTABILITY	36
Bobyl V., Martseniuk L., Pikulina O.	
RISKS AND ECONOMIC SECURITY OF RAILWAY ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY	44
Meshcheryakov L., Ulanova N., Prykhodko V.	
APPLICATION OF SPECIAL SECTIONS OF MATHEMATICS IN THE FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF APPLIED MATHEMATICIANS	51
Drebot O., Klym N.	
PRIORITY AREAS FOR IMPROVING THE FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE BALANCED DEVELOPMENT OF RECREATIONAL FOREST USE	60
Liudvenko D., Matviienko A.	
TRANSFORMATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE AND PROSPECTS OF ITS POST-WAR RESTORATION	69
Svynous I., Hrynychuk Yu., Byba V., Turzhanskyi V., Khainas A.	
INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT AS A KEY ELEMENT OF THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS	77
Honcharenko O., Prykhodko Yu.	
DIGITAL INSTITUTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LABOUR SPHERE AND THE FORMATION OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF NATIONAL ECONOMY	85
Prokopchuk O., Humen O.	
BEHAVIORAL AND MOTIVATIONAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL INSURANCE IN UKRAINE	91
Sitkovska A., Kasaev O., Yurko A.	
THE IMPACT OF DIVERSIFICATION ON THE USE OF THE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	101
Kachula S., Mamchenko V.	
MARKET INFRASTRUCTURE AS A CONDITION FOR ENHANCING THE FINANCIAL STABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY	106
Khalatur S., Masiuk Iu., Myronenko D.	
LIQUIDITY RISK HEDGING INSTRUMENTS FOR THE BANKING SECTOR OF UKRAINE	113
Kepko V.	
ECONOMIC SECURITY OF FORESTRY ENTERPRISES: RISKS AND DIRECTIONS FOR ENSURING IT	121
Podolianchuk O.	
ACCOUNTING AND REPORTING IN THE INFORMATION SUPPORT SYSTEM FOR DECISION-MAKING IN THE DIGITAL ECONOMY	130
Semenenko Y.	
INTELLIGENT METHODS FOR ANALYZING THE EFFICIENCY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON KPI	138
Chugunov V.	
FORMATION OF LOCAL BUDGETS IN THE SYSTEM OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE TERRITORY	148
Yurchenko S., Nadтока N., Kazimirchuk S.	
MODERN APPROACHES TO THE ANALYSIS OF THE AVAILABILITY AND MOVEMENT OF PRODUCTION STOCKS IN THE CONDITIONS OF AUTOMATION OF ACCOUNTING PROCESSES AT THE ENTERPRISE	154
Pavlenko O., Shevchuk A.	
INCREASING PROFITABILITY AS THE DOMINANT INDICATOR OF FINANCIAL ANALYSIS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	160
Oliynyk T., Bilous D.	
INTEGRATION OF STRATEGIC AND OPERATIONAL MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENHANCING ENTERPRISE EFFICIENCY	166
Vlasenko T., Stepankov R.	
FEATURES OF MANAGING PRODUCTION PROCESSES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS	175
Yurchenko N., Bahorka D., Mudrenko R., Monin V.	
SCIENTIFIC VIEWS AND CONSEQUENTIAL STEPS TOWARDS FORMING A MARKETING MECHANISM FOR MANAGING STRATEGIC CHANGES IN ENTERPRISES	183
Dzyad O., Naryvska A.	
CURRENT TRENDS IN INTERNATIONAL TRADE OF PROCESSED AND CANNED FRUITS AND VEGETABLES	191
Ostapenko O., Poplavskyi O., Shramko O., Artiushenko O., Nazarko Y.	
COMPARATIVE ANALYSIS OF SOFTWARE FOR AUTOMATING ACCOUNTING IN MILITARY UNITS: THE EXAMPLE OF SMARTFOX	200
Kalinichenko O., Pinchenko O.	
FORMATION OF STRATEGIES FOR ENHANCING THE ENERGY EFFICIENCY OF AGRARIAN ENTERPRISES IN UKRAINE	208
Chepets O., Dubyna O., Ruda K.	
INFORMATION AND ANALYTICAL PROVISION OF ACCOUNTING OF PAYMENTS WITH SUPPLIERS	216
Burkovska A., Rahulina A.	
TAX INCENTIVES FOR THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR IN THE DIGITAL ECONOMY	222
Palamarchuk V.	
FACTORS OF FORMATION OF INTERNAL AND EXTERNAL THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	229
Rybak S.	
ECONOMIC EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	237

УДК 631.1

В. М. Семцов,

д. е. н., професор, провідний науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення, ННЦ "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8981-8850>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.4

ІНВЕСТИЦІЙНО-ЛОГІСТИЧНІ ФАКТОРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

V. Semtsov,

Doctor of Economic Sciences, Professor, leading researcher of the investment and logistics Department, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

INVESTMENT AND LOGISTICS FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY

Проведено дослідження взаємозв'язку інвестиційних та логістичних факторів забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України. Акцентовано увагу на сучасних викликах, що стоять перед українською аграрною сферою, серед яких особливо виділяються нерівномірний розвиток інфраструктури, низька ефективність управління ресурсами, структурні дисбаланси та необхідність модернізації виробничих процесів.

На підставі аналізу обсягів перевезень сільськогосподарської продукції залізничним транспортом, оцінено ефективність транспортної логістики, а також ідентифіковано її роль у процесах забезпечення стабільного функціонування аграрного сектору.

Підкреслено важливість інтеграції інвестиційних процесів з логістичними ланцюгами постачання, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств в аграрній сфері.

Особливу увагу приділено стратегічному управлінню і застосуванню раціональних, інституційних та еволюційних моделей поведінки інвесторів, які, по суті, дозволяють оцінити адаптаційні можливості аграрного сектору в умовах економічної нестабільності та глобалізаційних змін.

Сформовані теоретико-методичні засади можуть бути використані органами державної та /або місцевої влади, а також вищим менеджментом підприємств аграрного сектору у контексті розробки комплексних стратегій розвитку, планування інвестицій, модернізації логістичної інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Окреслено основні пріоритети щодо формування нових підходів забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та його інтеграції до регенеративної економіки, яка заснована на ефективному використанні ресурсів та збалансованих інвестиційних рішеннях.

Описано механізми оптимізації інвестиційно-логістичної системи в аграрному секторі економіки України, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про стан та перспективи розвитку аграрної сфери.

Запропоновано концептуальну платформу побудови регенеративної економіки у контексті ідентифікації основних патернів інвесторської поведінки, яка заснована на поєднанні раціональної, інституційної та еволюційної моделей дій. Показано, що інституційне середовище формує характер інвестиційної активності, а еволюційні моделі відображають адаптаційні процеси у динамічному економічному середовищі.

A study of the relationship between investment and logistical factors for ensuring the sustainable development of the agricultural sector of Ukraine was conducted. Attention was focused on the current challenges facing the Ukrainian agricultural sector, among which the uneven development of infrastructure, low efficiency of resource management, structural imbalances and the need to modernize production processes stand out.

Based on the analysis of the volumes of transportation of agricultural products by rail, the efficiency of transport logistics was assessed, and its role in the processes of ensuring the stable functioning of the agricultural sector was identified.

The importance of integrating investment processes with logistics supply chains was emphasized, which contributes to increasing productivity and reducing costs in the context of ensuring the competitiveness of enterprises in the agricultural sector.

Special attention was paid to strategic management and the application of rational, institutional and evolutionary models of investor behavior, which, in essence, allow assessing the adaptive capabilities of the agricultural sector in conditions of economic instability and globalization changes.

The theoretical and methodological principles developed can be used by state and/or local authorities, as well as by top management of agricultural enterprises in the context of developing comprehensive development strategies, investment planning, modernization of logistics infrastructure and increasing the competitiveness of agricultural enterprises.

The main priorities for the formation of new approaches to ensuring the sustainable development of the agricultural sector and its integration into the regenerative economy, which is based on the efficient use of resources and balanced investment decisions, are outlined.

The mechanisms for optimizing the investment and logistics system in the agricultural sector of the economy of Ukraine are described, which allows forming a holistic picture of the state and prospects for the development of the agricultural sector.

A conceptual platform for building a regenerative economy is proposed in the context of identifying the main patterns of investor behavior, which is based on a combination of rational, institutional and evolutionary models of action. It is shown that the institutional environment shapes the nature of investment activity, and evolutionary models reflect adaptation processes in a dynamic economic environment.

Ключові слова: аграрний сектор, логістика, інвестиції, стратегічне управління, модель, економіка.

Key words: agricultural sector, logistics, investments, strategic management, model, economy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Необхідно відзначити, що економічні реалії в аграрній сфері визначають нагальну потребу вдосконалення управлінських механізмів суб'єктів господарювання. Це особливо актуально з огляду на те, що український аграрний сектор систематично стикається з низкою структурних та організаційних викликів.

Слід відзначити, що ринкові трансформаційні процеси, здійснені за умов поспішних реформ, призвели до серйозних дисфункційних наслідків для вітчизняної економіки. Одним із ключових прорахунків, на нашу думку, стало надмірне покладання на ринок як єдиний механізм регулювання, що супроводжувався ігноруванням важливості планування та стратегічного управління. Між тим, практика довела, що за умов трансформаційних змін роль стратегічного управління в аграрному секторі істотно зростає.

Не викликає сумнівів, що ефективна інтеграція стратегічного планування з інвестиційними та логістичними рішеннями є одним із ключових факторів сталого розвитку підприємств аграрної сфери. Адже саме поєднання стратегічного бачення з раціональним використанням інвестиційних ресурсів створює передумови щодо модернізації виробничих потужностей,

впровадження інноваційних технологій і зростання продуктивності. У той же час, продумана логістична політика сприяє оптимізації руху матеріальних та фінансових потоків, мінімізує транзакційні витрати і, як наслідок, відбувається підвищення ефективності використання обмежених ресурсів.

Отож, наукове вивчення інвестиційно-логістичних факторів сталого розвитку аграрного сектору є надзвичайно актуальним і має практичну цінність для формування ефективної державної політики та конкурентних стратегій підприємств аграрної сфери.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Суттєвий внесок у дослідження проблематики інвестиційного розвитку та логістичних процесів зробили такі науковці та фахівці-практики, як Д. Богд [1], О. Вільямсон [2], Б. Грем [3], Т. Дудар [4], Н. Ільченко [5], Є. Крикавський [6], Н. Правдюк [7], В. Рудевська [8], Е. де Сото [9], О. Тридід [10] та ін.

Важливо відзначити, що проведення таких досліджень зумовлена необхідністю забезпечення сталого розвитку економіки, що передбачає не тільки зростання виробництва та підвищення рентабельності підприємств, а й

раціональне використання ресурсів у контексті зменшення втрат у логістичних процесах. При цьому особливу увагу сучасна наука приділяє інтеграції інвестиційної діяльності з логістичними стратегіями, що дозволяє ефективно планувати рух продукції та / або ресурсів від виробника до кінцевого споживача.

Однак, незважаючи на значний обсяг досліджень, питання розробки комплексних економічних моделей поведінки, що дають змогу прогнозувати вплив інвестицій та логістичних рішень на сталий розвиток аграрних підприємств, залишаються недостатньо вивченими. Практичне застосування таких моделей відкриває можливості створення сучасних інвестиційно-логістичних підходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування регенеративної економіки.

Таким чином, розвиток інвестиційно-логістичних стратегій є ключовим фактором забезпечення сталого функціонування аграрного сектору та формує основу довгострокового економічного зростання країни. Саме ці аспекти і зумовили вибір теми дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Ідентифікувати взаємозв'язок між інвестиційними та логістичними факторами забезпечення сталого розвитку аграрного сектору регенеративної економіки, а також виявити основні тенденції, проблеми та перспективи підвищення ефективності логістичної інфраструктури й інвестиційної привабливості аграрного виробництва.

ОСНОВНИЙ МАТЕРІАЛ ДОСЛІДЖЕННЯ

Не важко помітити, що в аграрній сфері логістика та інвестиції перебувають у тісному взаємозв'язку, адже забезпечити функціонування ефективного аграрного виробництва неможливо без якісної транспортно-логістичної інфраструктури, а це, у свою чергу, зумовлює необхідність концентрації інвестиційних потоків.

Очевидно, що саме інвестиції є одним із ключових факторів модернізації логістичних потужностей — терміналів, елеваторів, зернових транспортних коридорів, систем зберігання та обробки сільськогосподарської продукції. Більш того, саме завдяки цьому у значній мірі забезпечується скорочення логістичних та транзакційних витрат, підвищується швидкість товарообігу, зменшуються втрати продукції і, як наслідок, зростає конкурентоспроможність.

На додачу, хотілося б відзначити, що взаємозв'язок між інвестиційними та логістичними факторами формує систему, у якій фінансове забез-

печення сприяє розвитку матеріально-технічної бази, а підвищення логістичної ефективності зумовлює зростання інвестиційної привабливості.

Відтак очевидно, що у межах концепції регенеративної економіки взаємозв'язок між інвестиційними та логістичними детермінантами відіграє ключову роль у контексті сталого розвитку, сприяючи формуванню економічно збалансованого й соціально орієнтованого аграрного сектору.

Необхідно відзначити, що ефективність функціонування системи аграрної логістики України обумовлена узгодженою взаємодією основних видів транспорту — автомобільного, залізничного, річкового та морського. Водночас слід констатувати, що саме залізничний транспорт займає ключове місце в процесах забезпечення безперервності та ефективності аграрних логістичних ланцюгів. Його провідна роль зумовлена низкою детермінант — від масштабності перевезень до техніко-економічних переваг та територіальної доступності.

Безсумнівно, що залізничний транспорт займає домінуюче місце у структурі перевезень аграрної продукції, забезпечуючи лівову частку загального обсягу транспортування зернових та / або олійних культур як у внутрішньому сполученні, так і на експорт. Не секрет і те, що саме залізничний транспорт виступає основною сполучною ланкою між виробничими потужностями та термінально-портовою інфраструктурою. Доречно зауважити, що автомобільний транспорт, як правило, виконує функції первинної доставки сільськогосподарської продукції від суб'єктів господарювання до елеваторів та / або залізничних станцій відправлення.

Виправдано стверджувати, що залізничний транспорт має суттєві переваги над автомобільним у перевезенні великотоннажних партій на значні відстані завдяки нижчій собівартості транспортування. Консолідація великих обсягів вантажу дозволяє оптимізувати логістичні витрати, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української аграрної продукції на світових ринках. До того ж, залізничний транспорт вирізняється високою пропускнуною спроможністю та стабільністю роботи незалежно від сезонних та / або погодних умов, що забезпечує, по суті, ритмічність експортних поставок сільськогосподарської продукції. Це має особливе значення для дотримання реляційних контрактних зобов'язань та формування позитивного іміджу України як надійного постачальника аграрної продукції.

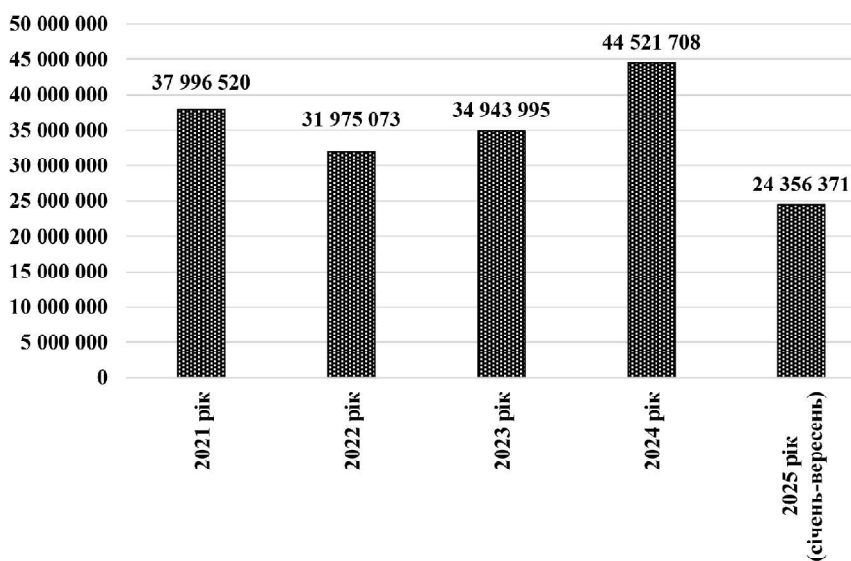
Надзвичайно важливим є те, що залізниця охоплює практично всю територію нашої держави, адже Україна володіє однією з найрозгалуженіших залізничних мереж у Європі, що

детермінує ефективне транспортне сполучення між основними аграрними регіонами, морськими портами, терміналами та прикордонними переходами до країн Європейського Союзу.

Отож, як бачимо, факти свідчать (рис. 1), що залізничний транспорт є ключовим елементом аграрної логістичної системи України.

Емпіричний аналіз статистичних даних та динаміка за останні роки показала (див. рис. 1) значні коливання обсягів перевезень сільськогосподарської продукції залізничним транспортом: у 2021 р. було зафіксовано перевезення на рівні 37,99 млн тонн, тоді як у 2022 р., внаслідок військових дій та логістичних обмежень, цей показник знизився до 31,98 млн тонн. Проте вже у 2023 р. спостерігалось часткове відновлення — 34,94 млн тонн, а вже у 2024 р. зафіксовано суттєве зростання обсягів до 44,52 млн тонн, що може опосередковано свідчити про адаптацію логістичної інфраструктури до нестійких інституційних умов та активізацію інвестицій у логістичні потужності. До речі, за період січень-вересень 2025 р. перевезено 24,36 млн тонн продукції, що вказує на потенціал транспортної системи, але ситуація за повний рік стане чітко зрозумілою лише після його завершення.

Необхідно відзначити, що капітальні інвестиції формують основу для розвитку та ефективного функціонування логістичної системи в аграрній сфері шляхом оновлення матеріально-технічної бази, тобто виступають рушійною силою в процесах модернізації складської, транспортної та переробної інфраструктури. Саме тому, аналіз динаміки інвестицій у сільське господарство (рис. 2) дозволяє оцінити інтенсивність відтворювальних



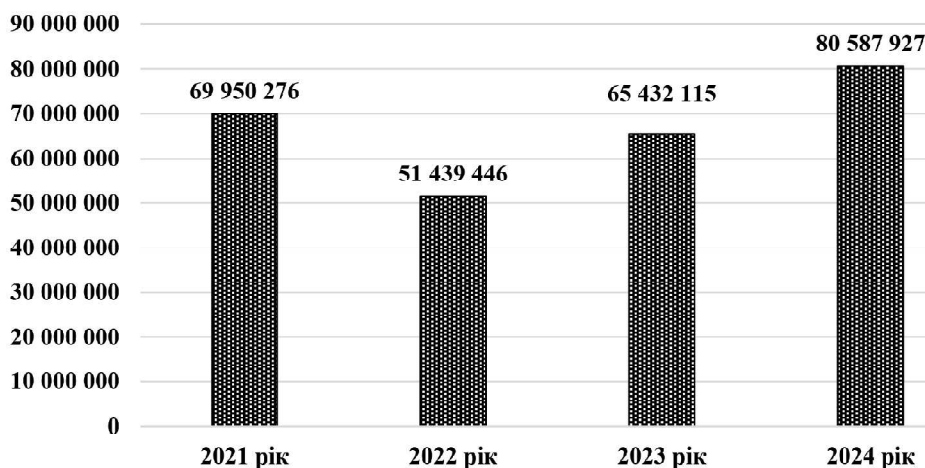
Примітка: мова йде виключно про зерно і продукти перемолю, олію рослинну та жмихи.

Рис. 1. Динаміка обсягів перевезень сільськогосподарської продукції залізничним транспортом за 2021—2025 рр., тонн

Джерело: лист-відповідь Департаменту технології перевезень та комерційної роботи АТ "Українські залізниці" на запит Семцову В. М. № ЦД — 13/470 н від 15.10.2025 р.

процесів і визначити їх вплив на розвиток аграрної сфери.

Так, у 2021—2024 рр. динаміка капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство України характеризувалось нестабільністю. У 2022 р. спостерігалось суттєве скорочення інвестиційних обсягів близько на 26,5 % порівняно з попереднім роком, що зумовлено, на нашу думку, впливом військових дій та зниженням інвестиційної активності. Починаючи з



Примітка: аналогічні дані за 2025 р. стосовно обсягу капітальних інвестицій за видами економічної діяльності очікуються лише у 2026 р.

Рис. 2. Динаміка капітальних інвестицій у сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство України за 2021—2024 рр. (тис. грн)

Джерело: лист-відповідь Державної служби статистики України на запит Семцову В. М. № 22.2-22/1313Пі-25 від 29.10.2025 р.



Рис. 3. Концептуальна платформа побудови регенеративної економіки в контексті ідентифікації основних моделей поведінки інвестора

Джерело: власні дослідження.

2023 р. відбувається поступове відновлення інвестицій, а 2024 р. їх обсяг перевищив передконфліктний рівень, досягнувши близько 80,6 млрд грн Зростання капіталовкладень може свідчити про підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектора, ефективність державної та міжнародної підтримки, а також адаптаційний потенціал галузі в умовах військового стану.

На основі теоретико-методичних підходів розроблено концептуальну інституційну платформу щодо мінімізації інвестиційних ризиків в економіці, яка базується на оцінюванні ймовірності опортуністичної поведінки агентів ринку (рис. 3).

Проблематика інвестиційних ризиків має нелінійний характер і зазвичай супроводжується складними ймовірнісними залежностями. Так, прикладом нелінійності проблеми ідентифікації ефективних методичних підходів стосовно інвестування розвитку сільського господарства України в нестійких інституційних умовах може бути навіть сам процес стимулювання інвесторів. Візьмемо сферу податків: з одного боку, податкові пільги сприяють розвитку агровиробництва, активізують економічну діяльність, впливають на залучення додаткових ресурсів на сільських територіях. А з іншої сторони — виникає реальний ризик порушення базових ринкових принципів фіскальної рівноваги, справедливості та конку-

ренції. Більш того, у довгостроковій перспективі, застосування податкових пільг може зменшувати надходження до бюджетів різних рівнів і, як наслідок, діяльність агентів ринку не компенсує економічні втрати соціуму. Звідси — адекватність моделі стимулювання визначається її відповідністю оптимальній моделі раціональної поведінки інвестора.

Саме тому, на нашу думку, корисно використовувати імітаційне інституційне моделювання, яке дозволяє: 1) здійснити попередній прогноз розвитку подій; 2) виявити взаємозв'язок між факторами та визначити, за яких їхніх

комбінацій досягається певний ефект; 3) скоротити час на прогнозування розвитку подій. Таким чином, ефективний розвиток інвестиційних відносин можливий лише за умови врахування взаємних інтересів стейкхолдерів.

Слід відзначити, що у межах раціональної моделі інвестування суб'єкт ухвалює рішення, орієнтуючись на досягнення максимальної очікуваної корисності на основі об'єктивної інформації. При цьому рівень ризику виступає основним обмежувальним фактором, що визначає дії інвестора. Такий підхід передбачає, що поведінка інвестора повністю узгоджується з принципами раціональності, логічного мислення та послідовного аналізу ймовірнісних результатів. Інакше кажучи, інвестор здійснює оцінювання кожної альтернативи крізь призму співвідношення ризику й очікуваної вигоди, обираючи при цьому той варіант, який забезпечує найвищу корисність за прийнятного рівня невизначеності.

Безперечно, що інвестиційні рішення, будучи складним соціально-економічним феноменом, можуть формуватися під впливом індивідуальних, інституційних та еволюційних факторів. При цьому потрібно чітко усвідомлювати, що раціональні мотиви, особистісні установки та рівень фінансової компетентності інвестора завжди взаємодіють із зовнішніми інституційними умовами — культурними тра-

діцїями, звичаями, діючою нормативно-правовою базою, корпоративною практикою та ін.

Інституційне середовище відіграє базальну роль стосовно ідентифікації напрямів та характеру інвестиційної активності. До того ж, вплив регуляторів, фінансових посередників та систем управління досить часто забезпечує стійкість інвестиційного процесу.

У свою чергу, еволюційна модель поведінки інвестора ґрунтується на уявленні ринку як складної системи, яка динамічно розвивається та змінюється, а тому її функціонування визнається взаємодією, по суті, експліцитними та імпліцитними угодами між економічними агентами. У межах цієї моделі поведінки агенти-інвестори, як правило, конкурують між собою, піддаючись процесам адаптації та / або відбору оптимальних рішень. Ключовим методологічним принципом еволюційного підходу є аналогія з біологічною еволюцією, де інвестиційні стратегії, подібно "живим організмам", здатні змінюватися під впливом зовнішніх факторів — ринкових трансформацій та поведінки інших економічних агентів. При цьому стратегії, що демонструють стійкість та / або ефективність, мають більше шансів "вижити" та поширитися в ринковому середовищі, у той час як недостатньо ефективні напрями діяльності "відмирають".

Еволюційні моделі поведінки за своєю природою враховують співвідношення раціональних та ірраціональних дій агентів ринку. Звідси, на відміну від класичної (ідеальної) раціональної моделі поведінки, проявляється реальна — обмежено раціональна поведінка, яка на основі різноманітних дисфункцій та / або відхилень формує стратегічно пристосований патерн дій.

Отож, еволюційні моделі інтерпретують поведінку інвесторів не через статичну раціональність, а як результат безперервного процесу адаптації та відбору ефективних стратегій у динамічному економічному середовищі. Важливо також те, що розвиток будь-яких поведінкових стратегій не можна розглядати поза контекстом інституційного середовища.

Еволюційні моделі поведінки визначають, які інститути міцно закріплюються і стабільно функціонують, а які зникають під впливом соціальної та економічної динаміки. Таким чином, еволюційні моделі фактично передбачають інтеграцію інституційних компонентів, оскільки містять у собі стабілізовані форми колективної поведінки і, як результат, відбувається адаптація патернів до змінних умов.

Доречно акцентувати увагу на тому, що лише поєднання раціонального, інституційного та еволюційного підходів дає змогу глибше зрозуміти,

як формуються стійкі поведінкові патерни та як вони змінюються у нестійких суспільних умовах.

Вищезазначені висновки створюють міцну основу для подальшого аналізу інституційно-логістичних стратегій, які забезпечують стабільність функціонування аграрного сектору України. І тут варто зазначити, що на сьогодні поєднання інвестиційних та логістичних стратегій можна вважати фундаментом сталого розвитку аграрного сектору економіки. Адже від того, наскільки успішно поєднані фінансово-економічні ресурси з ефективною системою постачання, зберігання та збуту продукції, залежить не лише прибутковість аграрної сфери, а й добробут цілих регіонів.

Наголошуємо, що інвестиції у сучасні логістичні об'єкти — транспортні мережі, склади, центри агропереробки — працюють не лише у контексті зростання виробничих показників, а й на розвиток людського потенціалу, який проявляється у становленні ефективної інституційної культури господарювання, підвищенні рівня продуктивності праці, удосконаленні організаційно-економічних механізмів діяльності економічних агентів, створенні нових робочих місць та забезпеченні стійкого соціально-економічного прогресу.

Нині кидається в очі те, що в умовах децентралізації та зростаючої ролі регіонального самоврядування особливого значення набувають інвестиційно-логістичні кластери як інструмент забезпечення сталого розвитку аграрного сектору регенеративної економіки. Такі кластери можуть виступати не лише як форма територіальної кооперації, а й як комплексні економічні системи, у межах яких поєднуються інтереси приватного бізнесу, місцевих громад та органів державної влади.

Доцільно зауважити, що функціонування кластерів може сприяти раціональному управлінню земельними та фінансовими ресурсами, оптимізації логістичних ланцюгів постачання, зберігання й збуту продукції, активізації інвестиційних потоків та впровадженню енергоощадних технологій. Звісно, це створює перспективні можливості для формування інноваційної моделі агровиробництва, яка здатна відповідати вимогам сталого розвитку. Разом з тим, варто відзначити, що за певних обставин кластерна модель може мати і потенційно ризикові аспекти. Надмірна концентрація фінансово-економічних ресурсів у межах окремих кластерів може сприяти виникненню неспостережуваних економічних процесів, у т. ч. у вигляді тіньових інвестицій, монополії ринку тощо. Саме тому, аграрно-логістичні кластери потре-

бують належного державного контролю та ефективних механізмів фінансового моніторингу.

ВИСНОВКИ

Інвестиційно-логістичні фактори сталого розвитку аграрного сектору виходять за межі суто технічних чи фінансових питань та набувають статусу стратегічних драйверів розвитку держави. Очевидно, що комплексне впровадження ефективних інвестиційних рішень у поєднанні із сучасними логістичними системами формує міцну основу конкурентоспроможного агропромислового комплексу, який здатний гарантувати продовольчу безпеку та забезпечити соціально-економічне зміцнення регіонів.

Необхідно відзначити, що синергія інвестицій та логістики проявляється не тільки в підвищенні продуктивності та / або оптимізації виробничих процесів, а й у формуванні сучасної інституційної культури управління та стимулюванні інноваційної активності, завдяки впровадженню сучасних транспортно-складських комплексів, автоматизованих центрів та цифрових платформ, що забезпечує комплексну інтеграцію виробничих, економічних та соціальних процесів на загальнодержавному рівні.

Отож, переконані, що майбутній розвиток українського аграрного сектору економіки суттєво залежатиме від здатності ефективно поєднувати стратегічні інвестиції з результативними логістичними рішеннями в рамках оптимізації ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції.

Література:

1. Bogle, John C. The Little Book of Common Sense Investing: The Only Way to Guarantee Your Fair Share of Stock Market Returns. Wiley, 2007. 304 с.
2. Вільямсон О. Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів. Київ: АртЕк, 2001. 472 с.
3. Грем, Б. Розумний інвестор / Бенджамін Грем; пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2019. 544 с.
4. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
5. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. 432 с.
6. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. Львів: Національний університет "Львівська політехніка", Інтелект-Захід, 2006. 456 с.

7. Pravdiuk, N. Analytical Aspect of the Investment Support of Agriculture in Ukraine. Green, Blue and Digital Economy Journal. 2023. Vol. 4. P. 54—63.

8. Rudevskaya V., Gutsul T., Tesak O., Kyselov O. Investment Attractiveness of Agriculture in Ukraine: Factors and Prospects for the Future. Futurity Economics & Law. 2024. Vol. 4. P. 22—37.

9. Hernando De Soto. The Other Path: The Economic Answer to Terrorism. Basic Books, 2008. 352 p.

10. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І. Логістика: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 566 с.

References:

1. Bogle, J.C. (2007), The Little Book of Common Sense Investing: The Only Way to Guarantee Your Fair Share of Stock Market Returns, Wiley, Hoboken, USA.
 2. Vil'iamson, O.E. (2002), Ekonomichni institutsii kapitalizmu: Firmy, marketing, ukladannia kontraktiv [Economic institutions of capitalism: Firms, marketing, contracting], Artek, Kyiv, Ukraine.
 3. Hrem, B. (2019), Rozumnyi investor. Stratehiia vartisnoho investuvannia [A smart investor. Value investment strategy], Nash format, Kyiv, Ukraine.
 4. Dudar, T.H. and Voloshyn, R.V. (2012), Osnovy lohistyky: navch. posib. [Basics of logistics: teaching. manual], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 5. Ilchenko, N.B. (2016), Lohistychni stratehiyi v torhivli [Logistics strategies in trade], Kyivs'kyj natsional'nyj torhovel'no-ekonomichnyj universytet, Kyiv, Ukraine.
 6. Krykavs'kyj, Ye.V. (2006), Lohistyka. Osnovy teorii [Logistics. Fundamentals of Theory], Natsional'nyj universytet "L'vivska politekhnika", Intel'ekt-Zakhid, L'viv, Ukraine.
 7. Pravdiuk, N. (2023), "Analytical Aspect of the Investment Support of Agriculture in Ukraine", Green, Blue and Digital Economy Journal, vol. 4, pp. 54—63.
 8. Rudevskaya, V. Gutsul, T. Tesak, O. and Kyselov, O. (2024), "Investment Attractiveness of Agriculture in Ukraine: Factors and Prospects for the Future", Futurity Economics & Law, vol. 4, pp. 22—37.
 9. De Soto, H. (2008), The Other Path: The Economic Answer to Terrorism, Basic Books, NY, USA.
 10. Trydid, O.M. Azarenkova, H.M. Mishyna, S.V. and Borysenko, I.I. (2008), Lohistyka [Logistics], Znannia, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.

УДК 332.2:332.3

А. М. Третяк,

д. е. н., професор, член-кореспондент НААН України,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1154-4797>

В. М. Третяк,

д. е. н., професор, Сумський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6779-1941>

А. В. Лобунько,

к. е. н., Головне управління Держгеокадастру в Хмельницькій області

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0005-3661-3719>

Ю. В. Лобунько,

к. е. н., доцент, заклад вищої освіти "Подільський державний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1695-9315>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.11

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬ В КОМПЛЕКСНИХ ПЛАНАХ ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ

A. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher, Bila Tserkva National Agrarian University

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

A. Lobunko,

PhD in Economics, Main Department of the State Geocadastre in Khmelnytskyi Region

Yu. Lobunko,

PhD in Economics, Associate Professor, Higher Education Institution "Podilskyi State University"

INTEGRATED ASSESSMENT OF THE LEVEL OF EFFICIENCY OF DIVERSIFICATION OF FUNCTIONAL LAND USE IN COMPLEX PLANS SPATIAL PLANNING

У статті запропонований методологічно-методичний підхід інтегральної оцінки ефективності основних проектних заходів щодо змін в структурі або функціональному використанні земель у планах територіально-просторового розвитку землекористування. Зокрема, використовуючи показники суспільної (за вартістю викидів/поглинання CO₂), екологічної (за зниженням антропогенного навантаження та підвищення екологічної стабільності), економічної (за приростом вартості землекористування), соціальної (за приростом доданої вартості від землекористування) та бюджетної (за приростом надходжень від плати за землю) запропоновано здійснювати розрахунок інтегрального індексу (Інт.еф.з) рівня ефективності проектних рішень як управлінських дій щодо збалансованого землекористування на відповідній території. Визначено, що для практичного вирішення проблем проведення оцінки ефективності основних проектних заходів щодо змін в структурі або функціональному використанні земель у планах територіально-просторового розвитку землекористування необхідно ретельне вивчення ситуації за всіма його складниками. Запропонована система показників досить чітка та обґрунтована, оскільки вона відображає ефективність функціонування сталого (збалансованого) землекористування з різних його сторін та дає змогу побачити, на що необхідно звернути увагу в першу чергу. Дані показники та методика оцінки можуть уточнюватися залежно від ієрархічного рівня території, типу землекористування чи виду землепорядної документації.

The article proposes a methodological and methodical approach to the integrated assessment of the effectiveness of the main project measures regarding changes in the structure or functional use of land in the territorial and spatial development plans of land use. In particular, using indicators of social (by the cost of emissions/absorption of CO₂), environmental (by the reduction of anthropogenic load and increase in ecological stability), economic (by the increase in the cost of land use), social (by the increase in the added value from land use) and budgetary (by the increase in revenues from land fees), it is proposed to calculate the integral index (Int.ef.z) of the level of effectiveness of project decisions as management actions regarding balanced land use in the relevant territory. If the integral index of the level of effectiveness of the main project measures regarding changes in the structure or functional use of land in the territorial and spatial development plans of land use is less than 1, then the effectiveness of the measures is absent, if it is more than 1, then the level of effectiveness of the measures meets the requirements of sustainable development and is positive. In the case of project measures for changes in the functional use of lands of the studied Zhvanetsk territorial community, the integral efficiency index is 1.194, and the corresponding indices for the cost of CO₂ emissions/absorption, anthropogenic load, environmental stability, land use cost, added value of land use, and the increase in revenue from land fees are more than one, so as a result, the land use of the Zhvanetsk territorial community is classified as balanced with a significant level of efficiency. It was determined that for a practical solution to the problems of assessing the effectiveness of the main project measures for changes in the structure or functional use of lands in the plans for territorial and spatial development of land use, a thorough study of the situation is necessary for all its components. This makes it possible to implement the proposed methodology for the integral assessment of the effectiveness of the main project measures for changes in the functional use of lands in the plans for territorial and spatial development of land use for all its groups of indicators. The proposed system of indicators is quite clear and justified, as it reflects the effectiveness of the functioning of sustainable (balanced) land use from its various aspects and allows you to see what needs to be paid attention to first of all. However, these indicators and assessment methods can be specified depending on the hierarchical level of the territory, type of land use or type of land use planning documentation.

Ключові слова: інтегральна оцінка ефективності, організація використання земельних ресурсів, стале (збалансоване) землекористування, планування розвитку землекористування.

Keywords: integrated performance assessment, organization of land resource use, sustainable (balanced) land use, land use development planning.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Як зазначено у науковій статті "Особливості організації використання земельних ресурсів у сталому розвитку сільських територій" [1] ціллю сталого розвитку сільських територій є довгостроковий, економічно ефективний розвиток сільського співтовариства при збереженні природних основ життєзабезпеченості і соціального захисту населення, яка передбачає такі завдання: 1) забезпечення високого рівня і якості життя сільського населення території; 2) забезпечення рівня капіталізації земельних ресурсів, який сприятиме стабільних надходжень в бюджет території; 3) забезпечення екологічної, продовольчої та інших безпек, охорони і відтворення земельних ресурсів території; 4) рекреація: створення альтернативних робочих місць і умов для відпочинку населення; 5) диверсифікація землекористування і виробництва, інформатизація села; 6) збереження сільським населенням духовних цінностей і культурної спадщини; 7) забезпечення гарантування прав на землю, зростання капіталізації і екологізації землекористування, підвищення ефективності управління; 8) забезпечення економічно обґрунтованого, екологічно безпечного, соціально орієнтованого розширеного відтворення, підвищення рівня і якості життя людей.

Оцінку рівня ефективності реалізації 1-го, 8-го завдань "забезпечення високого рівня і якості життя сільського населення території", "забезпечення економічно обґрунтованого, екологічно безпечного, соціально орієнтованого розширеного відтворення, підвищення рівня і якості життя людей" у комплексних планах територіально-просторового розвитку землекористування в наукових працях українських вчених рекомендовано здійснювати за найбільш узагальнюючим показником доданої вартості від землекористування [2]. Ними вважається, що "Складовими доданої вартості відповідно до чотирьох економічних ресурсів є: рента, оренда (внесок природних ресурсів, "землі"); амортизація (оцінка спожитого капіталу у процес створення продукції); заробітна плата (внесок робочої сили); прибуток (оцінка внесу підприємницького фактору); рівнем зростання вартості землекористування, яка впливає на величину надходжень від земельних платежів у бюджету на відповідній території" [2].

Оцінку рівня ефективності реалізації 2-го, 5-го та 7-го завдань "забезпечення рівня капіталізації земельних ресурсів, який сприятиме стабільних надходжень в бюджет території", "диверсифікація землекористування", "зростання капіталізації ... землекористування, підвищення ефективності управління" у комп-

лексних планах територіально-просторового розвитку землекористування в наукових працях українських вчених рекомендовано здійснювати за показниками "рівнем вартості землекористування, рівнем капіталізації землекористування" [2, 3]. Стабільність надходжень в бюджет території територіальної громади залежить також від платежів за землю. Плата за землю є вагомим джерелом доходів місцевих бюджетів та є другим за обсягом джерелом надходжень доходів після податку на доходи фізичних осіб [4]. Її тенденції характеризують фінансову ефективність.

Оцінку рівня ефективності реалізації 3-го, 7-го, 8-го завдань "забезпечення екологічної, продовольчої та інших безпек, охорони і відтворення земельних ресурсів території", "зростання ... екологізації землекористування, підвищення ефективності управління", "забезпечення економічно обґрунтованого, екологічно безпечного, соціально орієнтованого розширеного відтворення, підвищення рівня і якості життя людей" у комплексних планах територіально-просторового розвитку землекористування в наукових працях українських вчених рекомендовано здійснювати за показниками — антропогенна навантаженість, відтворення корисних властивостей земельних ресурсів, екологічною стабільністю землекористування та відповідно такими основними показниками — коефіцієнтом антропогенного навантаження землекористування, питомою вагою структури земельних угідь та земель за функціональним використанням урбанізованих та екологостабілізуючих, коефіцієнтом екологічної стабільності землекористування [2, 3, 5].

У цьому зв'язку актуальним є завдання формування та вдосконалення методологічно-методичних підходів інтегральної оцінки рівня ефективності диверсифікації функціонального використання земель в комплексних планах просторового планування, які б сприяли не лише економічному зростанню розвитку землекористування, а й комплексному розвитку сільських територій із урахуванням соціальних, екологічних і фінансових факторів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є науковий аналіз й обґрунтування специфіки методологічно-методичних підходів інтегральної оцінки рівня ефективності диверсифікації функціонального використання земель в комплексних планах просторового планування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Використовуючи показники суспільної і екологічної стабільності, економічної, соціальної бюджетної стійкості пропонується здійснювати розрахунок інтегрального індексу (І_{інт.еф.з}) рівня ефективності проектних рішень як управлінських дій щодо збалансованого землекористування на відповідній території за формулою 1, яка нами удосконалена з використанням джерела [2]:

$$I_{\text{інт.еф.з}} = \sqrt[6]{I_{\text{суп.ст.}} \cdot xI_{\text{ан.нав.}} \cdot xI_{\text{ек.ст.}} \cdot xI_{\text{екон.ст.}} \cdot xI_{\text{соц.ст.}} \cdot xI_{\text{бюдж.ст.}}} \quad (1),$$

де $I_{\text{суп.ст.}}$ — індекс рівня ефективності суспільної стабільності землекористування, який розраховується за формулою 2:

$$I_{\text{суп.ст.}} = V_{\text{CO}_2.\text{існ.з.}} / V_{\text{CO}_2.\text{пр.з.}} \quad (2),$$

де $V_{\text{CO}_2.\text{існ.з.}}$ — вартість викидів/поглинання CO_2 при існуючому функціональному використанні земель;

$V_{\text{CO}_2.\text{пр.з.}}$ — вартість викидів/поглинання CO_2 при проектному функціональному використанні земель.

$I_{\text{ан.нав.}}$ — індекс рівня ефективності стабільності антропогенного навантаження землекористування, який розраховується за формулою 3 [2]:

$$I_{\text{ан.нав.}} = K_{\text{ан.нав.існ.}} / K_{\text{ан.нав.пр.}} \quad (3),$$

де $K_{\text{ан.нав.існ.}}$ — коефіцієнт антропогенного навантаження землекористування при існуючій структурі функціонального використання земельних ресурсів;

$K_{\text{ан.нав.пр.}}$ — коефіцієнт антропогенного навантаження землекористування при проектній структурі функціонального використання земельних ресурсів;

$I_{\text{ек.ст.}}$ — індекс рівня ефективності екологічної стабільності землекористування, який розраховується за формулою 4 [2]:

$$K_{\text{ек.ст.}} = \frac{K_{\text{ек.ст.2}}}{K_{\text{ек.ст.1}}} \quad (4),$$

де $K_{\text{ек.ст.1}}$ — коефіцієнт екологічної стабільності землекористування при існуючій структурі функціонального використання земельних ресурсів;

$K_{\text{ек.ст.2}}$ — екологічної стабільності землекористування при проектній структурі функціонального використання земельних ресурсів;

$I_{\text{екон.ст.}}$ — індекс рівня ефективності економічної стабільності землекористування, який розраховується за формулою 5 [2]:

$$I_{\text{екон.ст.}} = \frac{B_{i2}}{B_{i1}} \quad (5),$$

Таблиця 1. Характеристику землекористування Жванецької територіальної громади за функціональним використанням земельних ресурсів

№ п/п	Земельні угіддя та їх функціональне використання	Коефіцієнт антропогенного навантаження (Кан.н.)*	Коефіцієнт екологічної стабільності (Кек.ст)*
1	Сільськогосподарські землі	-	-
1.1	Рілля (традиційне використання)	0,80	0,14
1.1.1.	в т.ч. у ґрунтозахисних і ґрунтвідновлювальних сівоzmінах	0,70	0,42
1.3.	нетрадиційне землекористування	0,65	0,45
1.2	Багаторічні насадження	0,70	0,40
1.3	Сінокоси	0,60	0,62
1.4	Пасовища	0,65	0,68
2	Під с/г шляхами і дворами	0,90	0,40
3	Ліси і інші лісо вкриті площі	0,40	0,95
3.1	в т.ч. лісосмуги	0,45	0,80
3.2	чагарники	0,40	0,80
4	Забудовані землі		
4.1	в т.ч. житлової забудови (сільські території)	0,85	0,40
	громадської забудови (сільські території)	0,90	0,3
4.2	транспорту	0,95	0,20
4.3	для відпочинку і інші	0,70	0,60
5	Відкриті із незначним рослинним покривом	0,50	0,40
6	Під водою	0,90	0,80
7	Із всіх земель природоохоронного призначення	0,10	0,85

* диференційовано автором з використанням джерел [6, 7, 2].

де B_{i1} — вартість землекористування за показниками нормативної грошової оцінки земель при існуючій структурі функціонального використання земельних ресурсів;

B_{i2} — вартість землекористування за показниками нормативної грошової оцінки земель

при проектній структурі функціонального використання земельних ресурсів;

$I_{\text{соц.ст.}}$ — індекс рівня ефективності соціальної стабільності землекористування, який розраховується за формулою 6 [2]:

$$I_{\text{соц.ст.}} = \Delta B_{\text{існ.з}} / \Delta B_{\text{пр.з}} \quad (6),$$

Таблиця 2. Авторські пропозиції проектних рішень щодо оптимізації землекористування Жванецької територіальної громади

№ п/п	Земельні угіддя та їх функціональне використання	Площа, га		+, - до існуючої	
		існуюча	проектна	га	%
1	Сільськогосподарські угіддя	13975	13842	-133	-1,0
1.1	Рілля (традиційне використання)	11969	9151	-2818	-23,5
1.1.1.	в т.ч. у ґрунтозахисних і ґрунтвідновлювальних сівоzmінах		818		
1.1.2.	нетрадиційне землекористування		1867	1867	
1.2	Багаторічні насадження	257	257	0	
1.3	Сінокоси	650	650	0	
1.4	Пасовища	1109	1109	0	
2	Під с/г шляхами і дворами	329	329	0	
3	Ліси і інші лісо вкриті площі	1453	1453	0	
3.1	в т.ч. лісосмуги	44	177	133	302,3
3.2	чагарники	123	123	0	
4	Забудовані землі	686	686	0	
4.1	в т.ч. житлової забудови (сільські території)	151	151	0	
	громадської забудови (сільські території)	57	57	0	
4.2	транспорту	168	168	0	
4.3	для відпочинку і рекреації	215	415	200	93,0
5	Відкриті із незначним рослинним покривом	478	278	-200	-41,8
6	Під водою	1379	1379	0	
7	Із всіх земель природоохоронного призначення	18300	10300	-8000	-43,7
	Всього земель	18300	18300	0	

Таблиця 3. Розрахунок антропогенного навантаження землекористування на території Жванецької територіальної громади

Земельні угіддя та їх функціональне використання	Коефіцієнт антропогенного навантаження (Кан.н).	Площа (П), тис. га	Добуток $P \times Кан.н$
1) Антропогенне навантаження землекористування при існуючому використанні земель			
Рілля (традиційне використання)	0,80	11969	9575,2
в т.ч. у ґрунтозахисних і ґрунтвідновлювальних сівозмінах	0,70		0
нетрадиційне землекористування	0,65		0
Багаторічні насадження	0,70	257	179,9
Сінокоси	0,60	650	390
Пасовища	0,65	1109	720,85
Під с/г шляхами і дворами	0,90	329	296,1
Ліси і інші лісо вкриті площі	0,40	1453	581,2
в т.ч. лісосмуги	0,45	44	19,8
чагарники	0,40	123	49,2
Забудовані землі		686	0
в т.ч. житлової забудови (сільські території)	0,85	151	128,35
громадської забудови (сільські території)	0,90	57	51,3
транспорту	0,95	168	159,6
для відпочинку і рекреації	0,70	215	150,5
Відкриті із незначним рослинним покривом	0,50	478	239
Під водою	0,90	1379	1241,1
Всього земель	0,76	18300	13782,1
2) Антропогенне навантаження землекористування з врахуванням проектних пропозицій			
Рілля (традиційне використання)	0,80	9151	7320,8
в т.ч. у ґрунтозахисних і ґрунтвідновлювальних сівозмінах	0,70	818	572,6
нетрадиційне землекористування	0,65	1867	1213,55
Багаторічні насадження	0,70	257	179,9
Сінокоси	0,60	650	390
Пасовища	0,65	1109	720,85
Під с/г шляхами і дворами	0,90	329	296,1
Ліси і інші лісо вкриті площі	0,40	1453	581,2
в т.ч. лісосмуги	0,45	177	79,65
чагарники	0,40	123	49,2
Забудовані землі		686	0
в т.ч. житлової забудови (сільські території)	0,85	151	128,35
громадської забудови (сільські території)	0,90	57	51,3
транспорту	0,95	168	159,6
для відпочинку і рекреації	0,70	415	290,5
Відкриті із незначним рослинним покривом	0,50	278	139
Під водою	0,90	1379	1241,1
Всього земель	0,68	18300	13413,7

де $DВ_{існ.з}$ — додана вартість створювана землекористуванням при існуючій структурі функціонального використання земельних ресурсів;

$DВ_{пр.з}$ — додана вартість створювана землекористуванням при проектній структурі функціонального використання земельних ресурсів.

$I_{соц.ст.}$ — індекс рівня ефективності бюджетної стабільності землекористування, який розраховується за формулою 7:

$$I_{соц.ст.} = \frac{CH_{існ.з.}}{CH_{пр.з.}} \quad (7),$$

де $CH_{існ.з.}$ — сума надходжень в бюджет за плату за землю при існуючій структурі функціонального використання земельних ресурсів;

$CH_{пр.з.}$ — сума надходжень в бюджет за плату за землю при проектній структурі функціонального використання земельних ресурсів.

Для подальших розрахунків оцінки рівня екологічної ефективності в табл. 1 приведена оцінка земельних ресурсів залежно від рівня інтенсивності їх використання на території Жванецької територіальної громади за показниками антропогенного навантаження землекористування та екологічної стабільності землекористування.

Рівень антропогенного навантаження вимірюється коефіцієнтом, який коливається від 0 до 1,00. Високий ступінь антропогенного навантаження (Кан.н. від 1,0 до 0,81) мають землі

Таблиця 4. Розрахунок екологічної стабільності землекористування на території Жванецької територіальної громади

Земельні угіддя та їх функціональне використання	Коеф. ек. стаб. ($K_{ек.ст}$) типів землек.	Площа (P), тис. га	Добуток $P \times K_{ан.н}$
1) Екологічна стабільність землекористування при існуючому використанні земель			
Рілля (традиційне використання)	0,14	11969	1675,66
в т.ч. у ґрунтозахисних і ґрунтвідновлювальних сівозмін	0,42		0
нетрадиційне землекористування	0,45		0
Багаторічні насадження	0,40	257	102,8
Сінокоси	0,62	650	403
Пасовища	0,68	1109	754,12
Під с/г шляхами і дворами	0,40	329	131,6
Ліси і інші лісо вкриті площі	0,95	1453	1380,35
в т.ч. лісосмуги	0,80	44	35,2
чагарники	0,80	123	98,4
Забудовані землі		686	0
в т.ч. житлової забудови (сільські території)	0,40	151	90,6
громадської забудови (сільські території)	0,3	57	17,1
транспорту	0,20	168	33,6
для відпочинку і рекреації	0,60	215	86
Відкриті із незначним рослинним покривом	0,40	478	191,2
Під водою	0,80	1379	1103,2
Всього земель	0,33	18300	6102,83
2) Екологічна стабільність землекористування з врахуванням проектних пропозицій			
Рілля (традиційне використання)	0,14	9151	1281,14
в т.ч. у ґрунтозахисних і ґрунтвідновлювальних сівозмін	0,42	818	343,56
нетрадиційне землекористування	0,45	1867	840,15
Багаторічні насадження	0,40	257	102,8
Сінокоси	0,62	650	403
Пасовища	0,68	1109	754,12
Під с/г шляхами і дворами	0,40	329	131,6
Ліси і інші лісо вкриті площі	0,95	1453	1380,35
в т.ч. лісосмуги	0,80	177	141,6
чагарники	0,80	123	98,4
Забудовані землі		686	0
в т.ч. житлової забудови (сільські території)	0,40	151	90,6
громадської забудови (сільські території)	0,3	57	17,1
транспорту	0,20	168	33,6
для відпочинку і рекреації	0,60	415	166
Відкриті із незначним рослинним покривом	0,40	278	111,2
Під водою	0,80	1379	1103,2
Всього земель	0,38	18300	6998,42

промисловості, транспорту, населені пункти; значний ступінь (Кан.н. від 0,80 до 0,61) — рілля, багаторічні насадження; середній ступінь антропогенного навантаження (Кан.н. від 0,60 до 0,41) — природні кормові угіддя (сінокоси, пасовища), залужені балки; незначний (Кан.н. від 0,40 до 0,21) — лісосмуги, чагарники, ліси, бо-

лота, під водою; низький ступінь (Кан.н. від 0,0 до 0,20) — мікрозаповідники.

Екологічна стабільність характеризується коефіцієнтом екологічної стабільності землекористування ($K_{ек.ст}$). При цьому значення $K_{ек.ст}$ менше 0,33, означає, що територія землекористування є екологічно нестабільною.

Таблиця 5. Оцінка вартості і доданої вартості земельних угідь за їх функціональним використанням залежно від рівня інтенсивності

№ п/п	Земельні угіддя та їх функціональне використання	Вартість земель за НГО, грн/га	Додана вартість, грн/га
1	Рілля (<i>традиційне використання</i>)	40260	8052
1.1	в т.ч. у ґрунтозахисних і ґрунтвідновлювальних сівозмінах	37528**	7506
1.2.	нетрадиційне землекористування	76494***	15299
2.	Багаторічні насадження	147717	29543
3	Сінокоси	2259	452
4	Пасовища	1714	343
5	Під с/г шляхами і дворами	38528	7706
6	Ліси і інші лісо вкриті площі	5976	1195
6.1	в т.ч. лісосмуги	40260	8052
6.2	чагарники	2840	568
7	Забудовані землі		0
7.1	в т.ч. житлової забудови (<i>сільські території</i>)	130400*	26080
7.2	громадської забудови (<i>сільські території</i>)	91280*	18256
7.3	транспорту	75200	15040
7.4	для відпочинку і рекреації	260800	52160
8	Відкриті із незначним рослинним покривом	1000	200
9	Під водою	13 210	2642

* розраховано з використанням джерела: [8].

** розраховано з використанням джерел [10, 11].

*** розраховано з використанням джерела: [12].

Якщо змінюється від 0,34 до 0,50, то така територія належить до стабільно не стійкої, якщо знаходиться у межах від 0,51 до 0,66, то вона переходить до середньої стабільності, якщо перевищує 0,67, тоді територія землекористування є екологічно стабільною [6].

На основі даних коефіцієнта антропогенного навантаження (Кан.н) та коефіцієнта екологічної стабільності (Кек.ст), приведених в табл. 1, нами проведений розрахунок антропогенного навантаження землекористування на території Жванецької територіальної громади (табл. 3) та екологічної стабільності землекористування (табл. 4) при існуючому стані землекористування і з врахуванням проектних рішень (табл. 2) в комплексному плані територіально-просторового розвитку землекористування.

Як показують дані табл. 2 авторські пропозиції проектних рішень щодо оптимізації землекористування Жванецької територіальної громади заключаються у виділенні за результатами зонування земель за типами (підтипами) землекористування ґрунтозахисних і ґрунтвідновлювальних сівозмін на сильно змитих ґрунтах на площі 818 га та нетрадиційного землекористування на площі 1867 га на середньо змитих ґрунтах із відповідним зменшенням площі польових сівозмін з традиційним використанням земельних ресурсів. Також збільшено площу полезахисних лісосмуг на 133 га. Сформовано рекреаційний тип землекористування на площі 415 га за рахунок зменшення зе-

мель з відкритим незначним рослинним покривом в довж ріки Дністер.

Отже, землекористування на території Жванецької територіальної громади при існуючому використанні земель відноситься до значного ступеня антропогенного навантаження (Кан.н = 0,76) а з врахуванням проектних пропозицій залишається в зоні значного ступеня антропогенного навантаження землекористування ($K_{ек.ст} = 0,68$). Разом з тим, зміни антропогенного навантаження землекористування характеризуються позитивною закономірністю, оскільки коефіцієнт антропогенного навантаження зменшився на 0,06 одиниці.

Також, землекористування на території Жванецької територіальної громади при існуючому використанні земель відноситься до нестабільного ($K_{ек.ст} = 0,33$) а з врахуванням проектних пропозицій переходить в зону нестабільного стійкого землекористування ($K_{ек.ст} = 0,38$). Отже, зміни екологічної стабільності землекористування характеризуються позитивною закономірністю, оскільки коефіцієнт екологічної стабільності зріс на 0,05 одиниці.

Для оцінки ефективності формування сталого (збалансованого) землекористування на території Жванецької територіальної громади, нами використаний методичний підхід визначення вартості і доданої вартості як показників економічної та соціальної оцінки викладений в праці "Оцінка ефективності управлінських дій щодо формування збалансованого землекори-

Таблиця 6. Розрахунок вартості землекористування на території Жванецької територіальної громади

Земельні угіддя та їх функціональне використання	Вартість земельних угідь (Вз), грн/га	Площа (П), га	Добуток П x Кан.п
1) Вартість землекористування при існуючому використанні земель в 2020 р.			
Рілля (традиційне використання)	40260	11969	481871940
в т.ч. у Ґрунтозахисних і Ґрунтвідновлювальних сівозмінах	37528		
нетрадиційне землекористування	76494		
Багаторічні насадження	147717	257	37963269
Сінокоси	2259	650	1468350
Пасовища	1714	1109	1900826
Під с/г шляхами і дворами	38528	329	12675712
Ліси і інші лісо вкриті площі	5976	1453	8683128
в т.ч. лісосмуги	40260	44	1771440
чагарники	2840	123	349320
Забудовані землі		686	0
в т.ч. житлової забудови (сільські території)	130400	151	19690400
громадської забудови (сільські території)	91280	57	5202960
транспорт	75200	168	12633600
для відпочинку і рекреації	260800	215	56072000
Відкриті із незначним рослинним покривом	1000	478	478000
Під водою	13 210	1379	18216590
Всього земель	36 010	18300	658977535
2) Вартість землекористування з врахуванням проектних пропозицій щодо диверсифікації			
Рілля (традиційне використання)	40260	9151	368419260
в т.ч. у Ґрунтозахисних і Ґрунтвідновлювальних сівозмінах	37528	818	30697904
нетрадиційне землекористування	76494	1867	142814298
Багаторічні насадження	147717	257	37963269
Сінокоси	2259	650	1468350
Пасовища	1714	1109	1900826
Під с/г шляхами і дворами	38528	329	12675712
Ліси і інші лісо вкриті площі	5976	1453	8683128
в т.ч. лісосмуги	40260	177	7126020
чагарники	2840	123	349320
Забудовані землі		686	0
в т.ч. житлової забудови (сільські території)	130400	151	19690400
громадської забудови (сільські території)	91280	57	5202960
транспорт	75200	168	12633600
для відпочинку і рекреації	260800	415	108232000
Відкриті із незначним рослинним покривом	1000	278	278000
Під водою	13 210	1379	18216590
Всього земель	42 424	18300	776351637

стування" [2], для визначення вартості і доданої вартості земельних угідь за їх функціональним використанням залежно від рівня інтенсивності використання земель та інших природних ресурсів. Використовуючи дані щодо нормативної грошової оцінки сільськогосподарських угідь в Україні станом на 01.01.2021 р. [8] та коефіцієнт який враховує розташування території територіальної громади в межах природно-сільськогосподарського району (Кпсгр) [9] в табл. 5 нами розраховано вартість земельних угідь за їх функціональним використанням.

Використовуючи дані табл. 5 у табл. 6 приведено розрахунок вартості землекористування на території Жванецької територіальної громади за при існуючому використанні земель

в 2020 р. та з врахуванням проектних пропозицій диверсифікації.

Як показують дані табл. 6 вартість землекористування на території Жванецької територіальної громади при існуючому використанні земель в 2020 р. складає 659 млн грн, або на 1 га 36 010 грн та з врахуванням проектних пропозицій щодо диверсифікації — 776 млн грн, або на 1 га 42 424 грн. Економічна ефективність запропонованих заходів щодо диверсифікації землекористування складає 117 (776 — 659) млн грн або на 1 га 6 414 (42 424 — 36 010) грн. Приріст вартості землекористування Жванецької територіальної громади складає 17,8%.

Використовуючи дані табл. 5 у табл. 7 приведено розрахунок доданої вартості землекористування на території Жванецької територіальної громади при існуючому використанні земель в 2020 р. та з врахуванням проектних пропозицій диверсифікації.

Як показують дані табл. 7 додана вартість землекористування на території Жванецької територіальної громади при існуючому використанні земель в 2020 р. складає 131,8 млн грн, або на 1 га 7 202 грн та з врахуванням проектних пропозицій щодо диверсифікації — 155,3 млн грн, або на 1 га 8 485 грн. Соціальна ефективність запропонованих заходів щодо диверсифікації землекористування складає 23,5 (155,3 — 131,8) млн грн або на 1 га 1 283 (8 485 — 7 202) грн. Приріст доданої вартості землекористування Жванецької територіальної громади складає 17,8%.

Враховуючи, що питома вага плати за землю у загальній сумі податкових надходжень Жванецької територіальної громади складає 20,3% при 11% по Україні в цілому, важливим питанням є оцінка рівня ефективності бюджетної стабільності землекористування громади.

$I_{\text{соц.ст.}}$ — індекс рівня ефективності бюджетної стабільності землекористування, який розраховується за формулою 8:

$$I_{\text{соц.ст.}} = \frac{CH_{\text{існ.з.}}}{CH_{\text{пр.з.}}} \quad (8),$$

де $CH_{\text{існ.з.}}$ — сума надходжень в бюджет за плату за землю при існуючій структурі функціонального використання земельних ресурсів. При існуючій структурі функціонального використання земельних ресурсів вона складає 8 130 000 грн [13];

Таблиця 7. Розрахунок доданої вартості землекористування на території Жванецької територіальної громади

Земельні угіддя та їх функціональне використання	Додана вартість земельних угідь (Вз), грн/га	Площа (П), га	Добуток $П \times Кан.н$
1) Додана вартість землекористування при існуючому використанні земель в 2020 р.			
Рілля (традиційне використання)	8052	11969	96374388
в т.ч. у Ґрунтозахисних і ґрунтвідновлювальних сівозмiнах	7506		0
нетрадиційне землекористування	15299		0
Багаторічні насадження	29543	257	7592551
Сiнокоси	452	650	293800
Пасовища	343	1109	380387
Пiд с/г шляхами i дворами	7706	329	2535274
Лiси i iншi лiсо вкритi площi	1195	1453	1736335
в т.ч. лiсосмуги	8052	44	354288
чагарники	568	123	69864
Забудованi землi	0	686	0
в т.ч. житлової забудови (сiльськi територiї)	26080	151	3938080
громадської забудови (сiльськi територiї)	18256	57	1040592
транспорту	15040	168	2526720
для вiдпочинку i рекреацiї	52160	215	11214400
Вiдкритi iз незначним рослинним покривом	200	478	95600
Пiд водою	2642	1379	3643318
Всього земель	7 202	18300	131795597
2) Додана вартість землекористування з врахуванням проектних пропозицій щодо диверсифікації			
Рілля (традиційне використання)	8052	9151	73683852
в т.ч. у Ґрунтозахисних і ґрунтвідновлювальних сівозмiнах	7506	818	6139908
нетрадиційне землекористування	15299	1867	28563233
Багаторічні насадження	29543	257	7592551
Сiнокоси	452	650	293800
Пасовища	343	1109	380387
Пiд с/г шляхами i дворами	7706	329	2535274
Лiси i iншi лiсо вкритi площi	1195	1453	1736335
в т.ч. лiсосмуги	8052	177	1425204
чагарники	568	123	69864
Забудованi землi	0	686	0
в т.ч. житлової забудови (сiльськi територiї)	26080	151	3938080
громадської забудови (сiльськi територiї)	18256	57	1040592
транспорту	15040	168	2526720
для вiдпочинку i рекреацiї	52160	415	21646400
Вiдкритi iз незначним рослинним покривом	200	278	55600
Пiд водою	2642	1379	3643318
Всього земель	8 485	18300	155271118

$CH_{пр.з.}$ — сума надходжень в бюджет за плату за землю при проектній структурі функціонального використання земельних ресурсів. При проектній структурі функціонального використання земельних ресурсів, при питомій вазі плати за землю у існуючій вартості землекористування — 1,23%, вона складатиме — 9 549 125 грн.

Методична основа формування системи показника інтегральної оцінки рівня ефективності (Інт.еф.з) основних проектних рішень щодо диверсифікації використання земельних ресурсів для Жванецької сільської територіальної громади приведена у формулі 1:

$$I_{\text{нт.еф.з}} = \sqrt[6]{\frac{V_{CO2, \text{існ.з.}}}{V_{CO2, \text{пр.з.}}} \cdot \frac{K_{\text{ан.н.пр}}}{K_{\text{ан.н.існ}}} \cdot \frac{K_{\text{ек.ст.пр}}}{K_{\text{ек.ст.існ}}} \cdot \frac{V_{з.пр}}{V_{з.існ}} \cdot \frac{\Delta V_{з.пр}}{\Delta V_{з.існ}} \cdot \frac{CH_{\text{існ.з.}}}{CH_{\text{пр.з.}}}} = \sqrt[6]{I_{\text{сусп.ст}} \cdot I_{\text{ан.н}} \cdot I_{\text{ек.ст}} \cdot I_{\text{в.з}} \cdot I_{\text{дв.з}} \cdot I_{\text{соц.ст.}}}$$

де $V_{CO2, \text{існ.з.}} / V_{CO2, \text{пр.з.}}$ — вартість викидів/поглинання CO2 при існуючому та проектному функціональному використанні земель;

$K_{\text{ан.н.існ}}$ та $K_{\text{ан.н.пр}}$ — коефіцієнти антропогенного навантаження при існуючому використанні земель та з врахуванням проектних пропозицій щодо диверсифікації землекористування;

$K_{\text{ек.ст.пр}}$ та $K_{\text{ек.ст.існ}}$ — коефіцієнти екологічної стабільності при існуючому використанні земель та з врахуванням проектних пропозицій щодо диверсифікації землекористування;

Вз.пр та Вз.існ — вартість землекористування при існуючому використанні земель та з врахуванням проектних пропозицій щодо його диверсифікації;

ΔВз.пр та ΔВз.існ = додана вартість землекористування при існуючому використанні земель та з врахуванням проектних пропозицій щодо його диверсифікації;

$I_{\text{соц.ст.}} = \text{CH}_{\text{існ.з.}} / \text{CH}_{\text{пр.з.}}$ — сума надходжень в бюджет за плату за землю при існуючій та прокній структурі функціонального використання земельних ресурсів.

$I_{\text{сусп.ст.}}$, $I_{\text{ан.н.}}$, $I_{\text{ек.ст.}}$, $I_{\text{в.з.}}$, $I_{\text{дв.з.}}$, $I_{\text{соц.ст.}}$ — відповідні індекси рівня ефективності землекористування: суспільної (за вартістю викидів/поглинання CO₂), екологічної (за зниженням антропогенного навантаження та підвищення екологічної стабільності), економічної (за приростом вартості землекористування), соціальної (за приростом доданої вартості від землекористування) та бюджетної (за приростом надходжень від плати за землю).

$$I_{\text{інт.еф.з}} = \sqrt[6]{72/44 * 0,76/0,68 * 0,38/0,33 * 42424/36010 * 8485/7202 * 9549125/8130000} = \\ = \sqrt[6]{1,63 * 1,12 * 1,15 * 1,18 * 1,18 * 1,17} = \sqrt[6]{2,9} = 1.194$$

Якщо інтегральний індекс рівня ефективності основних проектних заходів щодо змін в структурі або функціональному використанні земель у планах територіально-просторового розвитку землекористування менше 1, то ефективність заходів відсутня, якщо більше 1 то рівень ефективності заходів задовольняє вимоги сталого розвитку і відноситься до позитивного. У випадку проектних заходів щодо змін функціонального використання земель Жванецької територіальної громади інтегральний індекс ефективності складає 1,119 а відповідні індекси за вартістю викидів/поглинання CO₂, антропогенного навантаження, екологічної стабільності, вартості землекористування, доданої вартості землекористування та за приростом надходжень від плати за землю більше одиниці, то в підсумку землекористування Жванецької територіальної громади відноситься до збалансованого і характеризується значним рівнем ефективності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. Таким чином, для практичного вирішення проблем проведення оцінки ефективності основних проектних заходів щодо змін в структурі або функціональному використанні земель у планах територіально-просторового розвитку землекористування необхідно ретельне вивчення ситуації за всіма його складниками. Це дає змогу здійснювати запропонована методика інтегральної оцінки ефективності основних проектних заходів щодо змін у функціональному використанні земель в планах територіально-просторового розвитку землекористування за всіма її групами показників. Запропонована система показників досить чітка та обгрунтована, оскільки вона відображає ефективність функціонування сталого (збалансованого) землекористування з різних його сторін та дає змогу побачити, на що необхідно звернути увагу в першу чергу. Однак дані показники та методика оцінки можуть

уточнюватися залежно від ієрархічного рівня території, типу землекористування чи виду землеволодільної документації.

2. Якщо інтегральний індекс рівня ефективності основних проектних заходів щодо змін в структурі або функціональному використанні земель у планах територіально-просторового розвитку землекористування менше 1, то ефективність заходів відсутня, якщо більше 1 то рівень ефективності заходів задовольняє вимоги сталого розвитку і відноситься до позитивного. У випадку проектних заходів щодо змін функціонального використання земель Жванецької територіальної громади інтегральний індекс ефективності складає 1,119 а відповідні індекси за вартістю викидів/поглинання CO₂, антропогенного навантаження, екологічної стабільності, вартості землекористування, доданої вартості землекористування та за приростом надходжень від плати за землю більше одиниці, то в підсумку землекористування Жванецької територіальної громади відноситься до збалансованого і характеризується значним рівнем ефективності.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі заключаються у додатковому дослідженні інституціональних засад реалізації методологічно-методичних підходів інтегральної оцінки рівня ефективності диверсифікації функціонального використання земель в комплексних планах просторового планування сільських територіальних громад.

Література:

1. Третяк А. М., Лобунько А. В. Особливості організації використання земельних ресурсів у сталому розвитку сільських територій. Агросвіт. № 20. 2025. с. 34—43.

2. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Оцінка ефективності управлінських дій щодо формування збалансованого землекористування. Агросвіт. № 4. 2022. с. 3—10.

3. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Третяк Н.А. Територіально-просторове планування землекористування: навч. посібник. За заг. ред. професора А.М. Третяка. Біла Церква, "ТОВ "Білоцерківдрук", 2022. 168 с.

4. Третяк А.М., Лобунько А.В. Земельні проблеми сільських територіальних громад, що впливають на надходження плати за землю. Ефективна економіка. 2025. № 10. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/198>.

5. Третяк А.М. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: навч. посібник / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Р.М. Курильців, Т.М. Прядка, Н.О. Капінос, Н.А. Третяк; За заг. ред. професора Третяка А.М. — Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2022. 432 с.

6. Третяк А.М., Третяк Р.А., Шквир М.І. Методичні рекомендації оцінки екологічної стабільності агроландшафтів та сільськогосподарського землекористування. Київ. 2001. 15 с.

7. Третяк А.М., Третяк Н.А., Кірова М.О. Методичні рекомендації оцінки екологічної небезпеки міського землекористування для життєдіяльності населення. ДЕА. К., 2019. 38 с.

8. Довідник показників нормативної грошової оцінки сільськогосподарських угідь в Україні станом на 01.01.2021. Держгеокадастр України. Електронний ресурс: <https://land.gov.ua/category/napiamy-diialnosti/rynok-ta-otsinka-zemel/>.

9. Методика нормативної грошової оцінки земельних ділянок Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2021 р. № 1147. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2021-%D0%BF#Text>.

10. Шевченко О.В. Економічна ефективність ґрунтоохоронних заходів при використанні земель сільськогосподарського призначення. Дис на здоб. наук. ст. к. е. н. К.: 2016. 325 с.

11. Третяк А.М., Третяк В.М., Гунько Л.А., Ляшинський В.Б. Економіка нетрадиційного сільськогосподарського землекористування в контексті заходів щодо зміни клімату в Україні. Агросвіт. № 22. 2022. с. 3—11.

12. Третяк А.М., Третяк В.М., Лобунько А.В., Лобунько Ю.В. Оцінка вартості підтипів землекористування сільськогосподарського призначення в проектах консолідації земель. Агросвіт. № 11. 2025. с. 26—32.

References:

1. Tretiak, A. and Lobunko, A. (2025), "Peculiarities of the organization of land resource use in the sustainable development of rural areas", Agrosvit, vol. 20, pp. 34—43.

2. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T. Kapinos, N. and Tretiak, N. (2022), "Assessment of the effec-

tiveness of management actions in the formation of balanced land use", Agrosvit, vol. 4, pp. 3—10.

3. Tretiak A., Tretiak V., Pryadka T. and Tretiak N. (2022). Territorial and spatial planning of land use. [Terytorial'no-prostorove planuvannya zemlekorystuvannya], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.

4. Tretiyak, A. and Lobunko, A. (2025), "Land problems of rural territorial communities that affect the receipt of land payments", Effective Economy, vol. 10, available at: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/198> (Accessed 15 Oct 2025).

5. Tretiak, A., Tretiak, V., Kuriltsiv, R., Pryadka, T. and Tretiak, N. (2021), Upravlinnia zemel'nykh resursamy ta zemlekorystuvanniam: bazovi zasady teorii, instytutsiolizatsii, praktyky [Management of land resources and land use: basic principles of theory, institutionalization, practice], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.

6. Tretiak, A., Tretiak, R. and Shkyr M. (2001), Metodichni rekomendatsii otsinky ekolohichnoi stabil'nosti ahrolandshaftiv ta sil's'kohospodars'koho zemlekorystuvannya [Methodological recommendations for assessing the ecological stability of agricultural landscapes and agricultural land use], Kyiv, Ukraine.

7. Tretiak, A.М., Tretiak, N.А. and Kirova, M.О. (2018), Metodichni rekomendatsii otsinky ekolohichnoi nebezpeky mis'koho zemlekorystuvannya dlia zhyttiediial'nosti naseleennia [Methodological recommendations for assessing the environmental hazard of urban land use for the population's livelihood], DEA, Kyiv, Ukraine.

8. State Geocadastre of Ukraine. (2021), Directory of indicators of the normative monetary valuation of agricultural land in Ukraine as of 01.01.2021. available at: <https://land.gov.ua/category/napiamy-diialnosti/rynok-ta-otsinka-zemel/> (Accessed 23 October 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), "Methodology of normative monetary valuation of land plots", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 23 October 2025).

10. Shevchenko O. (2016), "Economic efficiency of soil protection measures when using agricultural lands", Dissertation for the degree of scientific. art. Ph.D. in economics, Kyiv, Ukraine.

11. Tretiak A., Tretiak V., Gunko L. and Lyashinsky V. (2022), "Economics of non-traditional agricultural land use in the context of climate change measures in Ukraine", Agrosvit, vol. 22, pp. 3—11.

12. Tretiak A., Tretiak V., Lobunko A. and Lobunko Yu. (2025), "Estimation of the cost of subtypes of agricultural land use in land consolidation projects", Agrosvit, vol.11, pp. 26—32.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025 р.

УДК 338.43:332.12

Г. Є. Павлова,

д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-7348>

А. Ю. Сірко,

к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3791-9435>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.22

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД В ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

H. Pavlova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Accounting and Finance,
Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

A. Sirko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

EUROPEAN EXPERIENCE IN SHAPING THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL AREAS

Внаслідок глибоких економічних проблем соціальна сфера села часто розвивається за залишковим принципом і розглядається лише у зв'язку з економічним поступом територій. У таких умовах особливого значення набуває пошук дієвих шляхів, інструментів та механізмів, здатних стимулювати розвиток сільських громад і забезпечити їхнє відродження. Саме тому посилюється інтерес до вивчення європейського досвіду, його методологічних засад, практичних результатів та можливостей адаптації цих напрацювань до українських умов.

Метою статті є наукове обґрунтування застосування європейського підходу до формування системи соціально-економічного розвитку сільських територій України з урахуванням викликів післявоєнної відбудови та потреби гармонізації з європейським простором.

З'ясовано, що розвиток сільських територій є багатограним і складним процесом, який вимагає глибоких фахових знань та врахування кращих практик європейських країн. Українські наукові дослідження у цій сфері почали активно розвиватися відносно нещодавно й переважно спираються на концепцію "rural development", запозичену з європейського наукового простору.

Доведено, що європейська модель розвитку сільських територій зосереджується насамперед на людському аспекті сталого зростання. Це проявляється у ключових напрямках Спільної аграрної політики (САР), які охоплюють стимулювання інноваційного розвитку аграрного сектору, підвищення його конкурентоспроможності, охорону довкілля, зміцнення соціальної згуртованості та скорочення рівня бідності.

Обґрунтовано, що європейська модель розвитку сільських територій, закріплена в положеннях Спільної аграрної політики (САР), є перспективним орієнтиром для України, особливо у процесі підготовки до вступу в Європейський Союз. Вона базується на законодавчо визначених механізмах підтримки, спрямованих на розвиток людського потенціалу, впровадження інновацій та забезпечення екологічної збалансованості. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на адаптацію цих підходів до українських реалій, зокрема через реалізацію програм IPARD III та Rural Pact, що сприятиме формуванню ефективної системи управління розвитком сільських територій.

Due to deep economic problems, the social sphere in rural areas often develops on a residual basis and is considered only in connection with the economic progress of the territories. In such conditions, it is particularly important to find effective ways, tools, and mechanisms capable of stimulating the development of rural communities and ensuring their revival. That is why there is growing interest in studying European experience, its methodological foundations, practical results, and the possibilities for adapting these developments to Ukrainian conditions.

The purpose of the article is to provide scientific justification for the application of the European approach to the formation of a system of socio-economic development of rural areas in Ukraine, taking into account the challenges of post-war reconstruction and the need for harmonization with the European space.

It has been established that the development of rural areas is a multifaceted and complex process that requires in-depth professional knowledge and consideration of the best practices of European countries. Ukrainian scientific research in this field has begun to develop actively relatively recently and is mainly based on the concept of "rural development" borrowed from the European scientific space.

It has been proven that the European model of rural development focuses primarily on the human aspect of sustainable growth. This is reflected in the key areas of the Common Agricultural Policy (CAP), which include stimulating innovative development in the agricultural sector, increasing its competitiveness, protecting the environment, strengthening social cohesion, and reducing poverty.

It has been substantiated that the European model of rural development, enshrined in the provisions of the Common Agricultural Policy (CAP), is a promising benchmark for Ukraine, especially in the process of preparing for accession to the European Union. It is based on legally defined support mechanisms aimed at developing human potential, introducing innovations, and ensuring environmental balance. Further scientific research should be directed toward adapting these approaches to Ukrainian realities, in particular through the implementation of the IPARD III and Rural Pact programs, which will contribute to the formation of an effective system for managing the development of rural areas.

Ключові слова: європейський досвід, формування, система, соціально-економічний розвиток, сільські території.

Key words: European experience, formation, system, socio-economic development, rural areas.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Соціальний розвиток села залишається одним із ключових завдань для України, що зумовлено значною часткою сільських територій у структурі країни та великою кількістю їхніх мешканців. Ситуацію ускладнюють демографічні проблеми — старіння населення, скорочення чисельності жителів, а також соціальна напруга, спричинена неможливістю сільської економіки забезпечити робочими місцями всіх працівників, які вивільняються через зростання продуктивності аграрного сектору.

Через глибину економічних труднощів соціальна сфера села часто розвивається за залишковим принципом і розглядається у тісному взаємозв'язку з економічним розвитком територій. У цьому контексті особливо важливим є пошук ефективних шляхів, інструментів і механізмів стимулювання розвитку сільських громад, які могли б відкрити нові можливості для їхнього відродження. З огляду на це зростає інтерес до вивчення європейського досвіду, його методологічних підходів і практичних результатів, а також до оцінки можливостей їх адаптації до українських реалій.

Таким чином, у контексті сучасних викликів економічного розвитку України, сільські території слід розглядати через призму європейського досвіду, оскільки країна активно інтегрується до Європейського Союзу. Аналіз передових практик ЄС у сфері управління соціально-економічними процесами на сільських територіях відповідає стратегічним напрямкам наукової політики, що може бути адаптовано до національних умов, особливо з урахуванням переговорів про вступ до ЄС, які розпочалися у 2024 році, та оновлень Спільної сільськогосподарської політики (CAP) на 2023—2027 роки, спрямованих на стійкість і конкурентоспроможність сільських регіонів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання соціально-економічного розвитку сільських територій та управління громадами ґрунтовно досліджували українські вчені, зокрема Войтович Н. М., Пожоджук Д. Д., Шулський М. Г. та ін. [1] Гончарук І. В., Томашук І. В. [2], Лозо О. В., Нежиборець А. О., Комісарова Д. О. [3] та інші. Проте питання адаптації європейського досвіду, зокрема через інструменти Спільної сільськогосподарської політи-

ки (CAP) ЄС, залишаються недостатньо вивченими, що зумовило потребу цього дослідження. Останні публікації Єврокомісії, такі як звіт про Rural Pact Conference 2025 (вересень 2025), підкреслюють необхідність оновлення Rural Action Plan для посилення стійкості сільських громад. Дослідження OECD (2025) щодо принципів сільської політики акцентують на інтегрованому підході до економічних, соціальних та екологічних викликів.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Розвиток сільських територій є одним з пріоритетних напрямів стратегічного розвитку більшості країн світу. Водночас з ефективною реалізацією державних стратегій розвитку сільських територій пов'язані значні ускладнення, що спричиненні як кліматичними умовами, так і соціально-економічними особливостями кожної країни чи регіону. Попри значну увагу до проблем рівня життя населення, питання вивчення досвіду провідних країн світу щодо регулювання життєвого рівня сільського населення досі не стали об'єктом ґрунтового аналізу ні серед науковців, ні серед практиків. Між тим, узагальнення такого досвіду могло б стати важливим підґрунтям для розроблення ефективних заходів, спрямованих на відродження та розвиток українського села.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в науковому обґрунтуванні європейського досвіду в формуванні системи соціально-економічного розвитку сільських територій України, враховуючи сучасні виклики післявоєнної відбудови та необхідність гармонізації з європейським простором.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціальний розвиток сільських територій базується на впровадженні низки концепцій, центральне місце серед яких займає концепція сталого розвитку. Вона поєднує економічні, соціальні та екологічні заходи, спрямовані на забезпечення збалансованого поступу суспільства. Її формування було зумовлене зростанням негативних наслідків науково-технічного прогресу для довкілля та усвідомленням того, що справжній розвиток можливий лише за гармонійного поєднання соціальних, економічних і екологічних складових.

Соціальна компонента цієї концепції ґрунтується на принципах рівності, солідарності та довіри [9]. Саме ці гуманітарні орієнтири визначають зміст численних стратегій, програм, проєктів і нормативно-правових актів — регламентів, директив, рішень і законів, які конкретизують параметри та напрями соціального розвитку.

Соціально-економічний розвиток сільських територій України в умовах євроінтеграції не може обмежуватися лише національним досвідом, враховуючи глобальний контекст та обмеженість успішних практик в Україні. Розвиток сільських територій — складний процес, що потребує спеціалізованих знань та адаптації передового європейського досвіду. Вітчизняні дослідження цієї проблематики з'явилися відносно недавно і часто базуються на концепції "rural development", запозиченій із європейської науки. Однак копіювання зарубіжного досвіду чи ігнорування його на користь власного шляху є крайнощами. Ефективнішим є поєднання європейських практик із національними реаліями для створення дієвої моделі розвитку сільських територій України.

Європейський досвід розвитку сільських територій ґрунтується на концепції сталого розвитку, яка інтегрована у Спільну аграрну політику (Common Agricultural Policy, CAP). Програма CAP на 2023—2027 роки передбачає фінансування в обсязі 386,6 млрд євро, з яких 98,9 млрд євро спрямовано на European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD). У рамках оновлення 2025 року особливу увагу зосереджено на спрощенні регуляторних вимог для екологічного землеробства, а також на розширенні підтримки малих фермерських господарств, що сприяє підвищенню стійкості аграрного сектору та зміцненню соціально-економічного потенціалу сільських громад.

Основу європейської моделі формують кілька ключових принципів. По-перше, це раціональна економічна свобода, яка стимулює розвиток змішаної економіки, сприяє диверсифікації видів діяльності та створенню нових робочих місць у сільській місцевості. По-друге, соціальне партнерство між державою, працівниками та роботодавцями забезпечує стабільний соціальний діалог і підвищує ефективність управлінських рішень. По-третє, державне регулювання ринкових відносин підтримує рівновагу між виробництвом та споживанням, запобігаючи економічним дисбалансам та сприяючи продовольчій безпеці. Важливим елементом також виступає соціальна справедливість, що передбачає перерозподіл ресурсів на ко-

ристь вразливих соціальних груп, а демократичне управління гарантує участь громадян у прийнятті рішень і зміцнює соціальну солідарність у сільських громадах.

Європейська модель розвитку сільських територій робить акцент на людському вимірі сталого зростання. Це відображається у стратегічних пріоритетах CAP: інноваційному розвитку аграрного сектору, підвищенні конкурентоспроможності сільського господарства, захисті навколишнього природного середовища, посиленні соціальної інтеграції та зменшенні рівня бідності. Так, у 2025 році в межах Rural Pact було підтримано 118 програм розвитку сільських територій у 27 країнах ЄС, серед яких 20 мали національний рівень, а решта реалізовувалися на регіональному рівні.

Для формування ефективної політики розвитку сільських територій Європейський Союз застосовує стандартизовану систему класифікації, розроблену Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Відповідно до неї, території з щільністю населення менше 150 осіб на км² вважаються сільськими.

Просторова ієрархія управління визначається за класифікацією NUTS: від рівня країни (NUTS 1) до рівня муніципалітету (NUTS 5). У межах цієї системи виділяють три типи територій: переважно сільські (понад 50% населення проживає в сільській місцевості), відносно сільські (15—50%) та міські (менше 15%). Такий підхід дає змогу забезпечити гнучкість політик, адресність підтримки та ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення збалансованого регіонального розвитку.

Моделі розвитку в ЄС: законодавчо закріплені механізми підтримки (CAP, Канада), на відміну від програмних у США. В ЄС CAP фіксує напрями: розвиток громад, демократизація, здоров'я, справедливість, екологія, наукові дослідження. Фінансування через EAFRD: 99,6 млрд євро на 2014—2020, оновлено до 98,9 млрд на 2023—2027 з фокусом на 6 пріоритетах, включаючи інновації та ресурсоефективність.

Стратегія "Європа 2020" еволюціонувала до "Європа 2040" з акцентом на інновації, молодь, боротьбу з бідністю та ресурси. Європейська мережа сільських територій (ENRD) поширює кращі практики. Порівняння напрямів розвитку наведено в таблиці 2.

Для України європейська модель релевантна через IPARD III (2021-2027), яка для країн-

Таблиця 1. Особливості адміністративно-територіального устрою в країнах ЄС

№ з/п	Модель	Країна	Устрій	Рівні
1.	Континентальна	Франція	Унітарна	Регіон, департамент, округ, кантон, комуна
2.		Італія	Унітарна	Області, провінції, комуни
3.		Польща	Унітарна	Восводство, повіт, гміна
4.	Змішана	Німеччина	Федеративна	Земля, округ, громада

Джерело: систематизовано на основі [7].

Таблиця 2. Порівняльний аналіз напрямів розвитку сільських територій

№ з/п	ЄС	Україна
1.	Інновації та знання в сільському господарстві	Розвиток аграрного сектору
2.	Конкурентоспроможність ферм	Диверсифікація економіки
3.	Захист екосистем	Урахування СОТ
4.	Соціальна інтеграція та скорочення бідності	Соціальні стандарти
5.	Ресурсоефективність	Розвиток інфраструктури

Джерело: систематизовано на основі [1].

кандидатів пропонує інструменти модернізації (станом на 2025: фокус на підготовку до акцесії, Єврокомісія).

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Європейська модель розвитку сільських територій, закріплена в CAP, є перспективною для України, особливо в контексті підготовки до членства в ЄС. Вона передбачає законодавчо визначені механізми підтримки, орієнтовані на людський розвиток, інновації та екологічну стійкість. Подальші дослідження мають зосередитися на адаптації цих інструментів до українських умов, зокрема через програми IPARD III та Rural Pact, для створення ефективної системи управління сільськими територіями. Перспективи включають інтеграцію пропозицій на бюджет 2028—2034, з 35% на клімат та середовище.

Література:

1. Войтович Н. М., Походжук Д. Д., Шулський М. Г. та ін. Євроінтеграційні перспективи розвитку аграрної економіки України: монографія. Львів: Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, 2023. ISBN 978-966-2042-65-8.

2. Гончарук І. В., Томашук І. В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця: ТОВ "Тво-

ри", 2022. 334 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/30866.pdf>.

3. Лозо О. В., Нежиборець А. О., Комісарова Д. О. Екологізація сільського господарства в Україні: поточний стан та перспективи розвитку // Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 10. С. 370—373. URL: http://lsej.org.ua/10_2022/89.pdf.

4. Про державну підтримку сільського господарства: Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: <http://www.rada.gov.ua>.

5. Проблеми та перспективи аграрної галузі в 2025 році: інтерв'ю Міністра аграрної політики та продовольства. Ліга Закон. 2025. URL: https://biz.ligazakon.net/interview/232400_-problemi-ta-perspektivi-agrarno-galuz-v-2025-rots-ntervyu-mnstra-agrarno-poltiki-ta-prodovolstva.

6. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні. Київ: НІСС, 2020. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalnogo-rozvytku-v-ukraini_0.pdf.

7. European Commission. The common agricultural policy at a glance [Електронний ресурс]. 2025. Режим доступу: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en.

8. European Commission. Rural Pact Conference 2025 [Електронний ресурс]. 2025. Режим доступу: https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/news_en.

9. European Commission. IPARD III Programme [Електронний ресурс]. 2025. Режим доступу: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/overview-instrument-pre-accession-assistance_en.

10. OECD. OECD Principles on Rural Policy [Електронний ресурс]. 2025. Режим доступу: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/rural-service-delivery/oecd-principles-on-rural-policy.html>.

11. European Commission. The next chapter for the CAP [Електронний ресурс]. 2025. Режим доступу: https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/next-chapter-cap-2025-07-17_en.

References:

1. Voitovych, N. M., Pozhodzhu, D. D., Shulskyi, M. H. et al. (2023), Yevrointehratsiini perspektyvy rozvytku ahrarnoi ekonomiky Ukrainy [European Integration Prospects for the Development of Ukraine's Agrarian Economy], Lvivskiy natsionalnyi universytet veterynarnoi medytsyny

ta biotekhnolohii imeni S. Z. Gzhytskoho, Lviv, Ukraine.

2. Honcharuk, I. V. and Tomashuk, I. V. (2022), Resursnyi potentsial silskykh terytorii: stan ta napriamy zmitsnennia [Resource Potential of Rural Areas: State and Directions for Strengthening], TOV "Tvory", Vinnytsia, Ukraine.

3. Lozo, O. V., Nezhyborets, A. O. and Komissova, D. O. (2022), "Ecologization of Ukrainian Agriculture: Current State and Development Prospects", Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, [Online], vol. 10, available at: http://lsej.org.ua/10_2022/89.pdf (Accessed 1 October 2025).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004), The Law of Ukraine "On State Support of Agriculture", available at: <http://www.rada.gov.ua> (Accessed 1 October 2025).

5. Liga Zakon (2025), "Problems and Prospects of the Agrarian Sector in 2025: Interview with the Minister of Agrarian Policy and Food", available at: https://biz.ligazakon.net/interview/232400_-problemi-ta-perspektivi-agrarno-galuz-v-2025-rots-ntervyu-mnstra-agrarno-poltiki-ta-prodovolstva (Accessed 1 October 2025).

6. Shevchenko, O. V., Romanova, V. V. and Zhailo, Ya. A. (2020), Detsentralizatsiia i formuvannya polityky rehionalnogo rozvytku v Ukraini [Decentralization and Formation of Regional Development Policy in Ukraine], NISS, Kyiv, Ukraine.

7. European Commission (2025), "The common agricultural policy at a glance", available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en (Accessed 1 October 2025).

8. European Commission (2025), "Rural Pact Conference 2025", available at: https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/news_en (Accessed 1 October 2025).

9. European Commission (2025), "IPARD III Programme", available at: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/overview-instrument-pre-accession-assistance_en (Accessed 1 October 2025).

10. OECD (2025), "OECD Principles on Rural Policy", available at: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/rural-service-delivery/oecd-principles-on-rural-policy.html> (Accessed 1 October 2025).

11. European Commission (2025), "The next chapter for the CAP available", at: https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/next-chapter-cap-2025-07-17_en (Accessed 1 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.11.2025 р.

УДК 336.02:330.341.1

Ю. В. Негода,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9714-5438>

Л. Р. Воляк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри статистики та економічного аналізу,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7792-8729>

І. І. Долженко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3834-1789>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.27

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Yu. Nehoda,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

L. Voliak,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Statistics and Economic Analysis,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

I. Dolzhenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Science of Ukraine

THEORETICAL JUSTIFICATION OF TAX REGULATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES

Інноваційна діяльність у сучасній економіці України є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку, особливо в агропромисловому секторі, який активно інтегрує цифрові технології, біотехнології та автоматизовані рішення.

У статті розглянуто податкові інструменти як один із найважливіших механізмів державного стимулювання інноваційного підприємництва. Проаналізовано основні підходи до податкового регулювання інноваційної діяльності за рекомендаціями Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейської економічної комісії ООН, а також досвід провідних країн Європейського Союзу. Особливу увагу приділено оцінці інституційного середовища та його впливу на формування інноваційної спроможності України в умовах цифровізації та глобальних структурних зрушень.

Запропоновано напрями вдосконалення податкової політики, спрямовані на підтримку науково-дослідних робіт, комерціалізацію результатів інтелектуальної діяльності та розвиток стартапів у сільському господарстві. Розкрито взаємозв'язок між податковими стимулами, інноваційною активністю підприємств і державною інноваційною стратегією України на 2021—2030 роки.

The article examines the theoretical and methodological foundations of tax regulation of innovation activities as a key instrument for enhancing the competitiveness of the national economy under conditions of digital transformation and post-war recovery of Ukraine.

It is substantiated that innovation-driven development serves as a crucial factor of sustainable economic growth, while an effective tax policy acts as a catalyst for the commercialization of scientific results, technological modernization, and investment attraction. The study generalizes modern scientific approaches to defining the essence of tax incentives for innovation and analyzes international experience of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and the United Nations Economic Commission for Europe (UNECE) in supporting research and development (R&D) activities. Three main groups of fiscal instruments are identified: investment tax incentives, tax deductions and credits for R&D, and preferential taxation of income derived from intellectual property (IP-box).

The article reveals the asymmetry of Ukraine's innovation development—strong human capital and research potential coexist with weak institutional conditions, limited access to financing, and an inefficient regulatory framework. Based on the analysis of Ukraine's positions in the Global Innovation Index for 2021—2025, it is shown that despite a moderate decline in the ranking, the country retains significant innovation potential, especially in the agro-industrial sector, which demonstrates rapid integration of advanced technologies such as artificial intelligence, biotechnology, digital platforms, and smart farming. It is argued that the agricultural sphere requires an adaptive system of tax incentives for startups implementing AgTech, green chemistry, food technology, and digital management solutions.

The paper critically reviews the contributions of Ukrainian and foreign scholars, who emphasize the importance of indirect fiscal mechanisms, investment credits, and innovation-friendly taxation for stimulating entrepreneurial activity. The principles of an effective innovation-oriented tax system are summarized, including target orientation, transparency, consistency, adaptability, and international coherence.

The authors identify key directions for improving Ukraine's tax policy: introduction of investment tax credits for innovative enterprises, preferential taxation of IP-derived income, creation of special tax regimes for startups within technological clusters, and implementation of a regular monitoring system to assess the effectiveness of fiscal incentives. It is noted that the integration of these measures into national strategic documents, such as the Innovation Development Strategy of Ukraine until 2030 and the Digital Transformation Plan for the Agrarian Sector, will contribute to the formation of a national model of tax stimulation aligned with OECD standards.

The study concludes that a balanced system of tax regulation of innovation activity will facilitate the transition to a knowledge-based economy, foster scientific and technological progress, attract investment, and strengthen Ukraine's position in the global innovation space.

Ключові слова: податкове регулювання; інноваційна діяльність; аграрний сектор; податкові стимули; науково-дослідні розробки; інтелектуальна власність; державна інноваційна стратегія.

Key words: tax regulation; innovation activity; agricultural sector; tax incentives; research and development; intellectual property; state innovation strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Інноваційна діяльність у сучасній економіці є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності держави, технологічного оновлення виробництва та забезпечення сталого розвитку. У контексті переходу до економіки знань, визначеної підходами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Європейської економічної комісії ООН (ЄЕК ООН), саме інновації стають рушійною силою соціально-економічного прогресу. Вони визначають здатність країни до адаптації у глобальному технологічному середовищі, підвищення продуктивності та формування нових ринків.

Одним із найважливіших інструментів стимулювання інновацій виступає податкове регулювання, яке забезпечує створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва, залучення інвестицій та активізації науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Ефективна податкова система має виконувати не лише фіскальну, а й стимулюючу функцію, спрямовану на підтримку науково-технологічного розвитку, інноваційних стартапів і високотехнологічних виробництв.

В умовах обмежених фінансових ресурсів, структурних трансформацій та глобальної конкуренції за інвестиції податкова політика України повинна набути більшої гнучкості й довгострокової орієнтації. Її узгодженість із цілями сталого розвитку та державної інноваційної стратегії на період до 2030 року є критичною умовою для підвищення ефективності використання наукового потенціалу, прискорення комерціалізації технологій і формування національної інноваційної екосистеми.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика податкового регулювання інноваційної діяльності активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Зокрема, у працях Н. Гавриленко та О. Грищенко [4], П. Дуравкіна [5], а також О. Побережець і М. Філатової [8] розглядаються механізми податкового стимулювання інноваційного розвитку, їхній вплив на економічну динаміку та ефективність державної політики. Значну увагу приділено аналізу інституційного середовища, зокрема у дослідженнях П. Поврозника [9] та М. Пояркова [10], де обґрунтовується необхідність інтеграції новітніх методів аналізу для точного податкового прогнозування в умовах цифровізації.

У міжнародному контексті важливими джерелами є аналітичні документи Організації економічного співробітництва та розвитку [11; 13] і Європейської економічної комісії ООН [12], які пропонують структуровані підходи до оцінки інноваційної спроможності країн, зокрема податкові стимули, режими пільгового оподаткування інтелектуальної власності, інвестиційні податкові кредити та інституційні рамки. Практичні аспекти застосування таких інструментів у країнах Європейського Союзу висвітлено у роботах А. Воляк, Ю. Негоди, І. Долженка та М. Клименко [2; 6], а також у дослідженні І. Кушал і Ю. Харьковської [7], де порівнюються моделі податкового стимулювання в Україні та розвинених країнах.

Попри наявність окремих ґрунтовних досліджень, сучасна українська наукова література все ще демонструє нестачу комплексних міждисциплінарних робіт, які поєднують податкове забезпечення з поведінковими, правовими та технологічними аспектами інноваційної діяльності. Особливо актуальним є вивчення таких підходів у контексті агропромислового сектору, що активно інтегрує цифрові рішення, біотехнології та автоматизацію.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне узагальнення підходів до податкового регулювання інноваційної діяльності, аналіз сучасного стану застосування податкових стимулів у сфері науково-дослідних робіт та визначення основних напрямів їх удосконалення з урахуванням світового досвіду та потреб економіки України, зокрема аграрного сектору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Агропромисловий сектор зазнає інтенсивної трансформації, зумовленої стрімким впровадженням інноваційних технологій. Технічні рішення, які донедавна сприймалися як елементи футуристичних концепцій, нині активно інтегруються у виробничі процеси сільськогосподарських підприємств. Станом на 2025 рік аграрні стартапи репрезентують широкий спектр технологічних напрямів, що включають



Рис. 1. Ключові чинники сучасного підприємницького середовища

Джерело: сформовано автором на основі [9].

не лише безпілотні літальні апарати та сенсорні системи, але й обробку великих масивів даних, формування агроєкосистем, розвиток вертикального землеробства, застосування біотехнологій та створення цифрових платформ для управління агровиробництвом.

Основні фактори, які спричиняють зміни в підходах до ведення підприємництва на рисунку 1.

Ці фактори зумовлюють необхідність адаптації підприємств до нових умов, впровадження гнучких стратегій управління, цифрових рішень і сталих бізнес-моделей. Розуміння цих змін є критично важливим для формування ефективної підприємницької політики та конкурентоспроможності національної економіки.

Оцінювання стану науково-технічної сфери та рівня інноваційного розвитку України здійснюється на основі різноманітних міжнародних рейтингів та індексів. Вони відображають не лише поточний стан, а й динаміку інноваційної активності, її вплив на економіку та соціальну сферу країни. Цей процес є комплексним і охоплює оцінку наукового потенціалу, технологічного рівня, інтенсивності впровадження інновацій та результативності науково-технічних розробок.

Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) публікує рейтинг Global Innovation Index (GII), який демонструє інноваційний потенціал країн. У період 2021—2025 років позиція України в рейтингу Global Innovation Index демонструвала помірну динаміку з поступовим зниженням загального місця: від 49-го у 2021 році до 66-го у 2025-му [3]. Попри це, у 2024 році Україна досягла 4-го місця серед країн з рівнем доходу нижче середнього, що свідчило про високий інноваційний потенціал у своїй групі. У 2025 році країна була переведена до групи країн з доходом вище середнього і посіла 15-те місце серед них, що є важливим структурним зрушенням (табл. 1). Як зазначає ВОІВ [3] Індія та В'єтнам залишаються країнами з найдовшим перевищенням показників інновацій, утримуючи цей статус протягом 15 років поспіль, а Ук-

Таблиця 1. Місце України серед інноваційних економік за групами країн щодо рівня доходу на душу населення (групування Світового банку), 2025 р.

	Високодохідна група	Дохід		Низькодохідна група
		вище середнього	нижче середнього	
1	Швейцарія	Китай	Індія	Руанда
2	Швеція	Малайзія	В'єтнам	Того
3	Сполучені Штати Америки	Туреччина	Філіппіни	Мадагаскар
4	Республіка Корея	Таїланд	Марокко	Уганда
5	Сінгапур	Бразилія	Йорданія	Малаві
...				
15	Естонія	Україна	Камбоджа	x

Джерело: сформовано авторами на основі [3].

раїна та Руанда йдуть за ними з невеликим відривом.

Така зміна класифікації є позитивним сигналом, оскільки свідчить про макроекономічне зростання, зокрема підвищення ВВП на душу населення, активізацію цифрової економіки та розвиток експортного ІТ-сектору. Водночас, перехід до нової групи означає жорсткішу конкуренцію, що частково пояснює зниження загального рейтингу. Основними факторами, які впливали на позицію України протягом досліджуваного періоду, були: стабільно високі показники інноваційної активності (наукові публікації, цифровий контент, креативні продукти), але слабкі інноваційні передумови — зокрема інституційна нестабільність, обмежений доступ до фінансування та низька ефективність регуляторного середовища. Рейтингова оцінка інно-

ваційної діяльності за окремими чинниками впливу в межах розвитку української економіки за останні 5 років відображено на рисунку 2.

Упродовж 2021—2025 років позиції України за складовими глобального індексу інновацій демонструють змішані тенденції, що відображають як структурні виклики, так і наявний інноваційний потенціал. Найвищі результати країна стабільно демонструє у сферах "Знання та технології", "Розвиток бізнесу" та "Людський капітал та дослідження", що у 2025 році відповідно становили 47-ме, 56-те та 65-те місце. Це свідчить про активну наукову діяльність, високий рівень освітньої підготовки та здатність бізнесу до впровадження інновацій. Водночас, найнижчі позиції зафіксовано у компонентах "Інституції" (108-ме місце), "Розвиток ринку" (85-те місце) та "Інфраструктура" (75-те місце), що вказує на обмеження в регуляторному середовищі, доступі до фінансування та технологічній базі.

Динаміка показників протягом досліджуваного періоду свідчить про поступове погіршення інституційних умов (від 91-го місця у 2021 році до 108-го у 2025-му) та зниження позицій у сфері людського капіталу (з 44-го до 65-го місця), що може бути наслідком тривалих кризових явищ, зокрема війни, міграції та обмеженого фінансування освіти й науки. Водночас, показники творчих результатів та знань і технологій залишаються на рівні, що перевищує середній показник групи країн з вищим середнім рівнем доходу, до якої Україна була віднесена у 2025 році. Це свідчить про збереження інтелектуального потенціалу, активність у цифровому секторі та здатність до генерації інноваційного контенту навіть в умовах обмежених ресурсів.

Загалом, аналіз складових індексу дозволяє зробити висновок про асиметричний розвиток інноваційної системи України, де сильні сторони зосереджені у сфері людського капіталу та результатів, а слабкі — у системних умовах для їх реалізації. Це створює підґрунтя для формування політики, спрямованої на зміцнення інституційної спроможності, розвиток інфраструктури та покращення фінансового середовища для інновацій.

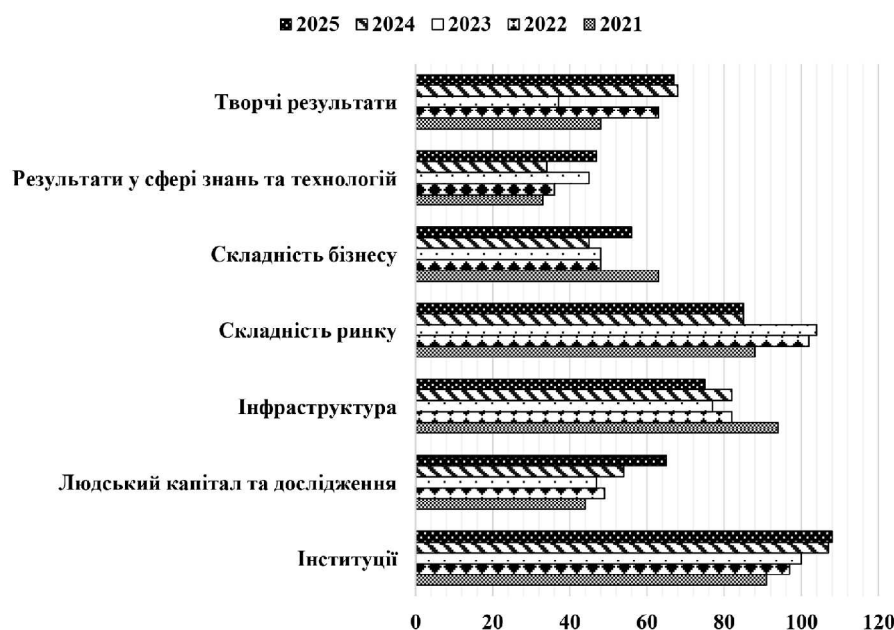


Рис. 2. Рейтинги України за 7 блоками показників глобального індексу інновацій, 2021—2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [3].

В умовах асиметричного розвитку інноваційної системи України, особливу увагу привертають галузі, де наявний людський капітал та технологічні компетенції трансформуються у практичні рішення з високим потенціалом масштабування. Однією з таких сфер є аграрний сектор, де інновації у 2025 році демонструють стрімке зростання та диверсифікацію.

Аграрні стартапи охоплюють широкий спектр інновацій, що поєднують штучний інтелект, біотехнології, цифрові рішення та урбаністичне землеробство, а саме [1]:

- AgTech з AI-компонентами (прогнозування врожаю на основі машинного навчання; аналіз ґрунтів, шкідників і погодних ризиків у реальному часі; автономні агродрони для точкового обприскування);

- Біотехнології та зелена хімія (біоудобрення як альтернатива хімічним засобам; селекція кліматично стійких сортів; мікробіологічне підвищення родючості);

- Фудтех в агросфері (безвідходна переробка продукції; платформи прямого продажу (farm-to-table); рослинні білкові альтернативи);

- Цифрові платформи для фермерів (ERP-рішення для малих і середніх господарств; моніторинг полів із супутників, дронів і сенсорів; онлайн-ринок землі та агросервісів);

- Вертикальні ферми та міське землеробство (вирощування зелені в урбаністичних умовах; IoT-контроль мікроклімату; LED-освітлення для indoor farming).

Щоб забезпечити сталий розвиток аграрних інновацій, недостатньо лише технологічного потенціалу та підприємницької ініціативи — критичну роль відіграє ефективне податкове регулювання, яке здатне стимулювати або, навпаки, стримувати інноваційну активність. У контексті зростання кількості агростартапів, що впроваджують рішення на основі штучного інтелекту, біотехнологій та цифрових платформ, особливо актуальним стає питання адаптації фіскальної політики до потреб інноваційного бізнесу. Податкові стимули, пільги для НДДКР, спеціальні режими для стартапів та інструменти фінансової підтримки — усе це формує середовище, в якому інновації можуть не лише виникати, а й масштабуватися. Відтак, аналіз сучасного стану та перспектив податкового регулювання інноваційної діяльності в Україні є ключовим для розуміння потенціалу трансформації агросектору в умовах цифрової економіки.

Податкове регулювання інноваційної діяльності розглядається як сукупність правових, економічних та організаційних інструментів,

спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку інноваційного підприємництва.

Згідно з дослідженнями Організації економічного співробітництва та розвитку [11], ефективна податкова система має враховувати специфіку інноваційного процесу — його високий ризик, тривалість і залежність від нематеріальних активів. Тому саме податкові стимули (пільги, кредити, звільнення від оподаткування) здатні компенсувати підприємствам частину витрат на дослідження та розробки, а також зменшити ризики комерціалізації інновацій.

Відповідно до концепції Європейської економічної комісії Організації Об'єднаних Націй [12], податкове регулювання повинно бути невід'ємною частиною комплексної державної інноваційної політики. Його ефективність залежить від узгодженості з промисловою, науковою та фінансовою політикою, а також від прозорості механізмів надання податкових пільг.

Для оцінки впливу податкових положень щодо НДДКР на інвестиційні та інноваційні рішення підприємств доцільно розглянути інноваційний процес як послідовність етапів створення, використання та комерціалізації знань.

Цей процес схематично зображено на рисунку 3, який ілюструє взаємозв'язок між етапами інноваційного циклу та можливими формами оподаткування, що супроводжують кожен із них.

У межах цієї структури можна виокремити кілька альтернативних способів використання інтелектуального капіталу, які передбачають різні податкові режими. Зокрема, нові знання, створені виконавцем НДДКР, можуть використовуватися різними способами.

Якщо інтелектуальний капітал компанії, що здійснює НДДКР, використовується цією компанією на етапі II, дохід від продажу продукції етапу II (як вхідних ресурсів) зазвичай оподатковується податком на прибуток підприємств за базовою ставкою ППП.

Якщо ж (або додатково) інтелектуальний капітал ліцензується іншій компанії, дохід виконавця оподатковується як дохід із зниженою ставкою податку на прибуток з доходів, отриманих від використання об'єктів інтелектуальної власності. У разі продажу інтелектуального капіталу може застосовуватися оподаткування доходу від приросту капіталу.

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку [13] систематизує податкові інструменти за трьома основними напрямками:

1. Інвестиційні податкові пільги — звільнення від податку на прибуток або його зниження

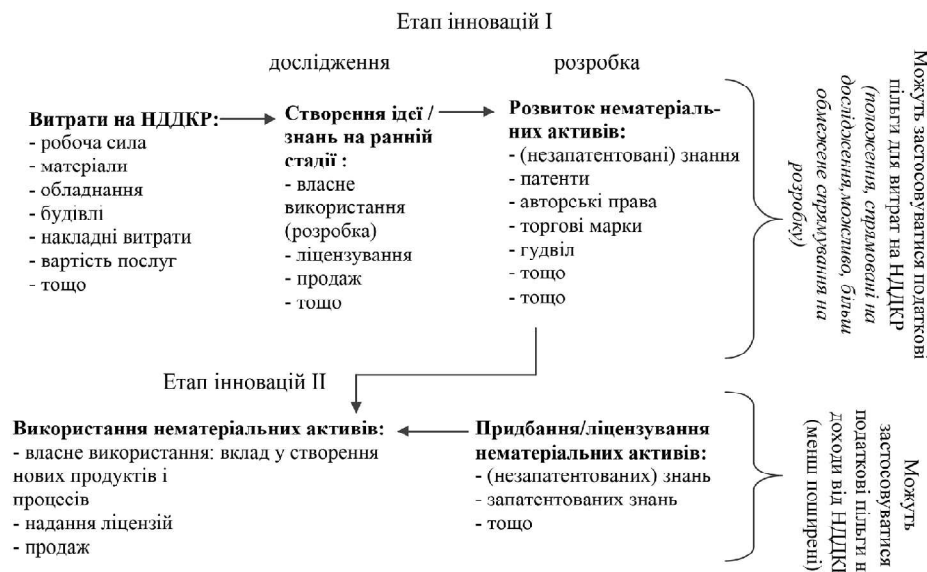


Рис. 3. Податкові положення щодо НДДКР у процесі інновацій та інвестицій

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12].

для інноваційних підприємств. Такі пільги застосовуються у більшості країн, проте їх ефективність залежить від строків дії, цільового спрямування та рівня прозорості.

2. Податкові відрахування та кредити на НДДКР — механізм, який дозволяє підприємствам зменшити базу оподаткування на суму витрат на науково-дослідні роботи або отримати часткове відшкодування податку. Цей інструмент визнано одним із найрезультативніших у стимулюванні інновацій, особливо для малого та середнього бізнесу.

3. Пільгові режими оподаткування доходів від інтелектуальної власності (IP-box) — встановлення нижчих ставок податку на прибуток, отриманий від використання патентів, ліцензій, авторських прав. Метою таких режимів є стимулювання комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності та утримання прав на IP у національній юрисдикції.

Важливо, щоб зазначені інструменти застосовувалися вибірково, на основі оцінки їх впливу на реальні інвестиційні рішення. Надмірне використання податкових пільг без аналітичного обґрунтування може призвести до втрат бюджету без суттєвого приросту інноваційної активності.

Аналізуючи досвід OECD та UNECE, можна виділити кілька базових принципів формування податкової політики у сфері інновацій:

1. Цільова спрямованість — податкові стимули повинні надаватися лише для тих видів діяльності, які мають реальний інноваційний

потенціал (R&D, цифровізація, зелена енергетика тощо).

2. Прозорість і підзвітність — усі податкові пільги мають бути публічно відображені у відкритому реєстрі з оцінкою їх бюджетної вартості.

3. Системність і узгодженість — податкове регулювання має бути інтегрованим із промисловою та освітньо-науковою політикою.

4. Гнучкість і адаптивність — механізми оподаткування повинні швидко реагувати на зміни технологічних тенденцій і глобальних ринків.

5. Міжнародна узгодженість — податкова політика держави має враховувати стандарти OECD, запобігаючи "податковій конкуренції" та забезпечуючи рівні умови для інвесторів.

Зарубіжний досвід демонструє широкий спектр податкових механізмів, спрямованих на стимулювання інновацій — від IP Box до інвестиційних податкових кредитів. Водночас українські науковці пропонують адаптовані під національні реалії підходи, які враховують специфіку правового поля, рівень податкової культури та потреби післявоєнного економічного відновлення.

Дуравкін П. [5] акцентує увагу на таких інструментах як звільнення від оподаткування коштів, отриманих від Українського фонду стартапів; надання податкових пільг для бюджетних грантів, зокрема від Українського культурного фонду — за умови цільового використання, зменшення об'єкта оподаткування для юридичних осіб на суму отриманих грантів — у межах податку на прибуток.

Згідно з дослідженням Гавриленка Н. В та Грищенка О.В. [4], ефективна система податкового стимулювання має базуватися на цільовому, строковому та ресурсно-концентрованому підході, що враховує особливості інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Враховуючи слабкість зв'язків між наукою та виробництвом, низький рівень технічного оснащення та недостатню ринкову мотивацію, саме податкові пільги та преференції здатні створити сприятливе середовище для впровадження інновацій у виробництво. Такі інструменти доз-

воляють зменшити фінансове навантаження на підприємства, компенсувати витрати на НДДКР та активізувати комерціалізацію новітніх технологій.

У роботі Кушал І.М. і Харківської Ю.О. [7] наголошується, що успішна інноваційна політика держави має спиратися на непрямі фіскальні інструменти, які враховують специфіку інноваційної діяльності — її високу ризикованість, тривалість та залежність від нематеріальних активів. Саме такі податкові стимули, як інвестиційні знижки, прискорена амортизація, податкові канікули та дослідницькі кредити, дозволяють підприємствам компенсувати витрати на НДДКР, зменшити податкове навантаження та активізувати інвестиції в інноваційні проекти.

У статті Поврозника П.П. [7] підкреслюється, що в умовах цифровізації та післявоєнного відновлення України ефективна бюджетно-податкова політика має враховувати специфіку інноваційного підприємництва — його високу ресурсозатратність, залежність від інтелектуального капіталу та потребу в гнучкому фінансуванні. Автор обґрунтовує, що саме податкові пільги, гранти, інвестиційні знижки та державні програми підтримки здатні компенсувати витрати підприємств на НДДКР, активізувати модернізацію виробництва та підвищити конкурентоспроможність бізнесу.

У дослідженні Воляк А.Р., Негоди Ю.В., Долженко І.І. та Клименка М.В. [2, 6] обґрунтовано, що ефективна податкова політика має враховувати специфіку інноваційного процесу — його довгостроковість, високі ризики та залежність від інтелектуальних активів. На прикладі країн Європейського Союзу автори аналізують прямі та непрямі податкові стимули, які дозволяють знизити витрати на НДДКР, активізувати інвестиції та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Прямі заходи (звільнення від податків, зниження ставок) забезпечують негайну підтримку, тоді як непрямі (прискорена амортизація, вирахування з прибутку) створюють гнучкі умови для інвестування ще до фактичних витрат. Дослідження показує, що оптимальне поєднання цих інструментів є ключовим для досягнення високих результатів у сфері інновацій. Автори також звертають увагу на ризики витіснення приватних інвестицій та необхідність узгодження податкових стимулів із загальними економічними цілями.

Побережець О. В. і Філатова М. О. [8] підкреслюють, що ефективна податкова система є ключовим чинником формування сприятли-

вого інноваційного середовища, особливо в умовах післявоєнного відновлення та цифрової трансформації. На прикладі України та Фінляндії автори порівнюють моделі оподаткування — пропорційну в Україні та прогресивну у Фінляндії — і демонструють, як рівень податкової культури, довіри до влади та ефективність бюджетного розподілу впливають на розвиток стартап-екосистеми. У Фінляндії податкові стимули, гранти та субсидії активно спрямовуються на підтримку інноваційних підприємств, що забезпечує високі позиції країни в глобальних рейтингах. В Україні податкові пільги для НДДКР та стартапів існують, але їх вплив залишається обмеженим через інституційні бар'єри та низький рівень реалізації. Автори наголошують, що адаптація фінської моделі податкового стимулювання може сприяти активізації інноваційної діяльності, підвищенню конкурентоспроможності та інтеграції України в глобальні технологічні процеси.

У дослідженні Пояркова М.В. [10] обґрунтовано, що в умовах цифровізації та воєнного стану точне податкове прогнозування потребує переходу від традиційних статистичних моделей до інноваційних аналітичних підходів. Автор демонструє, що алгоритми машинного навчання та технології Big Data здатні враховувати багатофакторність економічного середовища, поведінкові характеристики платників податків і динаміку правового регулювання. Застосування таких моделей дозволяє зменшити податкові ризики, підвищити прозорість фіскальної взаємодії та забезпечити ефективне планування діяльності підприємств. Особливу увагу приділено ролі судової практики та організаційно-правової форми платника як ключових елементів податкової юрисдикції. Автор підкреслює, що інтеграція інноваційних методів аналізу в податкову систему України є перспективним напрямом, який потребує інвестицій в ІТ-інфраструктуру, якісні дані та підготовку фахівців.

Україна, за оцінками Європейської економічної комісії Організації Об'єднаних Націй [12], має значний людський та науковий потенціал, але стикається з рядом системних проблем: фрагментарність податкових стимулів та відсутність єдиної інноваційної стратегії; низька ефективність використання пільг; слабка координація між державними інституціями; недостатній доступ малого бізнесу до НДДКР податкових кредитів.

У цьому контексті доцільним є запровадження національної концепції податкового

стимулювання інновацій, яка б поєднувала:

- інвестиційні податкові кредити для інноваційних підприємств;
- пільгове оподаткування прибутків від інтелектуальної власності;
- спеціальні податкові умови для стартапів у технологічних кластерах;
- систему регулярного моніторингу ефективності податкових стимулів.

Реалізація таких заходів дозволить Україні сформувати податкову модель розвитку інновацій, яка поєднує фіскальну стабільність із підтримкою науково-технологічного зростання. З урахуванням поточного етапу реформування податкової системи України (2024—2025 рр.), доцільно інтегрувати зазначені заходи у Стратегію інноваційного розвитку до 2030 року та План цифрової трансформації агросектору, що розробляється Міністерством аграрної політики.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розвиток інноваційної діяльності є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності національної економіки, особливо в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення України. Проведений аналіз свідчить, що, попри коливання позицій у міжнародних рейтингах, Україна зберігає значний науково-технічний потенціал, здатний забезпечити стале економічне зростання за умови формування сприятливого податкового середовища.

Особливу роль у цьому процесі відіграє агропромисловий сектор, який стає одним із провідних напрямів інноваційного розвитку. Використання штучного інтелекту, біотехнологій, цифрових платформ та "розумного" землеробства формує нову модель аграрного виробництва — більш ефективну, екологічну та технологічно орієнтовану. Для забезпечення сталого функціонування таких інноваційних ініціатив необхідне удосконалення податкової політики, що враховує особливості галузі та підтримує науково-дослідні розробки, стартапи і цифрові рішення.

Дослідження показало, що ефективна система податкового стимулювання інновацій має ґрунтуватися на цільовому та системному підході, орієнтованому на зменшення податкового навантаження для підприємств, які інвестують у науку, технології та розробку нових продуктів. Важливими напрямками вдосконалення є запровадження інвестиційних податко-

вих кредитів, пільгового оподаткування доходів від використання інтелектуальної власності, спеціальних режимів для стартапів у технологічних кластерах та механізмів прозорої оцінки ефективності податкових пільг.

Порівняння з міжнародною практикою свідчить, що успіх інноваційної політики значною мірою залежить від узгодженості податкових інструментів із державними стратегічними документами, зокрема Стратегією розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року. Реалізація її положень у поєднанні з податковими стимулами створює підґрунтя для інтеграції науки, бізнесу й держави в єдину інноваційну екосистему.

Отже, формування збалансованої моделі податкового регулювання інноваційної діяльності в Україні, зокрема в аграрному секторі, є необхідною умовою побудови економіки знань. Таке регулювання сприятиме підвищенню продуктивності, залученню інвестицій, комерціалізації результатів наукових досліджень і переходу до сталого розвитку на основі технологічних інновацій.

Література:

1. Біркович В. Й. Інноваційне підприємництво в умовах сучасних викликів. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2024. Випуск 1 (63). С. 66—72.
2. Воляк А. Р., Негода Ю. В., Долженко І. І., Клименко М. В. Дослідження європейської практики використання податкових механізмів стимулювання інвестицій у інноваційну діяльність. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 21. С. 92—102.
3. Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO). Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/index.html> (дата звернення: 25.10.2025).
4. Гавриленко Н. В., Грищенко О. В. Система податкового стимулювання інноваційної діяльності: стан і перспективи. Економічний простір. 2021. № 171. С. 73—79.
5. Дуравкін П. Податкові стимули для інноваційної діяльності. Право та інноваційне суспільство — Law and innovative society. 2022. № 2 (19). С. 32—40.
6. Клименко М. В., Негода Ю. В., Долженко І. І., Воляк А. Р. Оцінка рівня розвитку та джерел фінансування інноваційної діяльності аграрних суб'єктів господарювання в Україні та країнах ЄС. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2024. № 11 (91), С. 137—147.
7. Кушал І. М., Харьковська Ю. О. Практичні аспекти податкового стимулювання інновацій-

ної діяльності підприємств розвиненими країнами світу. Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 6 (270). С. 22—27.

8. Побережець О. В., Філатова М. О. Ефективна податкова система як фактор розвитку інноваційних процесів у державі: досвід Фінляндії та України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. Том 22. Вип. 2 (54). С. 129—138.

9. Поврозник П. П. Бюджетно-податкові інструменти стимулювання інноваційного розвитку підприємництва в умовах цифровізації національної економіки. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2023. № 30(58). С. 4—13.

10. Поярков М.В. Інноваційні методи аналізу для точного податкового прогнозування та оптимального планування діяльності суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2025. Випуск № 74. (дата звернення: 25.10.2025) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-103>

11. Palazzi P. Taxation and Innovation. OECD Taxation Working Papers. 2011. No. 9. (дата звернення: 25.10.2025) DOI:<https://doi.org/10.1787/5kg3h0sf1336-en>.

12. Sub-regional Innovation Policy Outlook 2020: Eastern Europe and the South Caucasus. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). 2020. 180 с. URL: <https://unece.org/economic-cooperation-and-integration/publications/sub-regional-innovation-policy-outlook-2020> (дата звернення: 25.10.2025).

13. Celani, A., Dressler L. and Wermelinger M. Building an Investment Tax Incentives database: Methodology and initial findings for 36 developing countries. OECD Working Papers on International Investment. 2022. No. 2022/01. URL: <https://doi.org/10.1787/62e075a9-en> (дата звернення: 25.10.2025).

References:

1. Birkovych, V.Y. (2024), "Innovative entrepreneurship under modern challenges", Scientific Bulletin of Uzhhorod University, vol. 1 (63), pp. 66—72.

2. Voliak, L.R., Nehoda, Yu.V., Dolzhenko, I.I. and Klymenko, M.V. (2024), "Study of European practices in using tax mechanisms to stimulate investment in innovation", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 21, pp. 92—102.

3. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2025), "Global Innovation Index",

available at: <https://www.wipo.int/publications/en/index.html> (Accessed 25 October 2025).

4. Havrylenko, N.V. and Hryshchenko, O.V. (2021), "Tax incentives system for innovation activity: current state and prospects", Economic Space, vol. 171, pp. 73—79.

5. Duravkin, P. (2022), "Tax incentives for innovation activity", Law and Innovative Society, vol. 2 (19), pp. 32—40.

6. Klymenko, M.V., Nehoda, Yu.V., Dolzhenko, I.I. and Voliak, L.R. (2024), "Assessment of development level and sources of financing innovation activity of agricultural entities in Ukraine and EU countries", International Scientific Journal "Internauka", vol. 11 (91), pp. 137—147.

7. Kushal, I.M. and Kharkovska, Yu.O. (2021), "Practical aspects of tax incentives for innovation activity in developed countries", Bulletin of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, vol. 6 (270), pp. 22—27.

8. Poberezhets, O.V. and Filatova, M.O. (2023), "Effective tax system as a factor in the development of innovation processes in the state: experience of Finland and Ukraine", Market Economy: Modern Theory and Practice of Management, vol. 22 (2), pp. 129—138.

9. Povrozyk, P.P. (2023), "Budgetary and tax instruments for stimulating innovative entrepreneurship in the context of digitalization of the national economy", Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economics", vol. 30 (58), pp. 4—13.

10. Poiarkov, M.V. (2025), "Innovative analysis methods for accurate tax forecasting and optimal planning of business entities", Economy and Society, [Online], vol. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-103>.

11. Palazzi, P. (2011), "Taxation and Innovation", OECD Taxation Working Papers, vol. 9. <https://doi.org/10.1787/5kg3h0sf1336-en>.

12. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE) (2020), "Sub-regional Innovation Policy Outlook 2020: Eastern Europe and the South Caucasus. Geneva: UNECE", available at: <https://unece.org/economic-cooperation-and-integration/publications/sub-regional-innovation-policy-outlook-2020> (Accessed 25 October 2025).

13. Celani, A., Dressler, L. and Wermelinger, M. (2022), "Building an Investment Tax Incentives database: Methodology and initial findings for 36 developing countries", OECD Working Papers on International Investment, 2022/01. <https://doi.org/10.1787/62e075a9-en>.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025 р.

УДК 657:658.15:631.16(477)

С. О. Тульчинська,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>

О. В. Костюнік,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-7646>

Т. Г. Щепіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8538-1145>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.36

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

S. Tulchynska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, National technical university of Ukraine "Igor Sikorsky Kiev polytechnic institute"

O. Kostyunik,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

T. Shchepina,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF FINANCIAL CONTROLLING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND MACROECONOMIC INSTABILITY

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-прикладних аспектів застосування фінансового контролінгу в системі управління агропромислових підприємств в умовах цифровізації та макроекономічної нестабільності. Авторами обґрунтовано, що фінансовий контролінг представляє собою систему, яка виступає підсистемою управління на підприємстві, забезпечує отримання синергійного ефекту від функцій фінансового контролінгу, а саме: координації, планування, прогнозування, контролю, інформаційно-аналітичної, оціночної, попереджувальної, що дає можливість підвищити ефективність управління різнорідними процесами та складовими на підприємстві. Це дозволяє своєчасно приймати управлінські рішення із урахуванням різновекторних змін оточуючого середовища в умовах макроекономічної нестабільності, забезпечуючи досягнення стратегічних і тактичних цілей, підвищення прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та сталості розвитку підприємства в цілому. Мета фінансового контролінгу полягає у забезпеченні ефективного управління фінансовими ресурсами агропромислового підприємства з метою досягнення його стратегічних і тактичних цілей, підвищення прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості. Вона забезпечується завдяки функціям, що виконує фінансовий контролінг, а саме: координації, планування та прогнозування, внутріш-

нього контролю, інформаційно-аналітичної, оціночної, попереджувальної. При фінансовому контролінгу агропромислових підприємств необхідно враховувати: сезонність виробничо-фінансових процесів, високу частку біологічних активів, залежність від природно-кліматичних факторів, неоднорідність джерел фінансування, тривалий виробничий цикл, інтегрованість виробничих і переробних процесів, високий рівень ризикованості діяльності, необхідність державного регулювання та звітності. Встановлено, що цифровізація стає каталізатором розвитку фінансового контролінгу, перетворюючи його на інтегровану, аналітично орієнтовану систему, що забезпечує гнучкість, швидкість та точність управління фінансами агропромислового підприємства.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and applied aspects of the application of financial controlling in the management system of agro-industrial enterprises in the conditions of digitalization and macroeconomic instability. The authors substantiate that financial controlling is a system that acts as a subsystem of management at the enterprise, ensures the receipt of a synergistic effect from the functions of financial controlling, namely: coordination, planning, forecasting, control, information and analytical, evaluation, and warning, which makes it possible to increase the efficiency of management of heterogeneous processes and components at the enterprise. This allows for timely management decisions taking into account multi-vector changes in the environment in conditions of macroeconomic instability, ensuring the achievement of strategic and tactical goals, increasing profitability, liquidity, financial stability and sustainability of the enterprise's development as a whole. The purpose of financial controlling is to ensure effective management of the financial resources of an agro-industrial enterprise in order to achieve its strategic and tactical goals, increasing profitability, liquidity, and financial stability. It is provided due to the functions performed by financial controlling, namely: coordination, planning and forecasting, internal control, information and analytical, evaluation, and warning. When financial controlling of agro-industrial enterprises, it is necessary to take into account: seasonality of production and financial processes, high share of biological assets, dependence on natural and climatic factors, heterogeneity of financing sources, long production cycle, integration of production and processing processes, high level of riskiness of activities, need for state regulation and reporting. It has been established that digitalization becomes a catalyst for the development of financial controlling, transforming it into an integrated, analytically oriented system that provides flexibility, speed and accuracy of financial management of an agro-industrial enterprise.

Ключові слова: фінансовий контролінг, управління, агропромислові підприємства, цифровізація, цифрова трансформація, макроекономічна нестабільність.

Key words: financial controlling, management, agro-industrial enterprises, digitalization, digital transformation, macroeconomic instability.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Швидкоплинність та мінливість економічної ситуації, що пов'язана із макроекономічною нестабільністю, загрозами воєнного стану в Україні актуалізують питання щодо зростання уваги до розроблення та впровадження заходів відносно підвищення ефективності управління економічними системами різних рівнів. Для підприємств в сучасних умовах одним із ефективних інструментів покращення фінансового стану та врахування змін, що викликані зовнішнім середовищем, виступає контролінг. Фінансовий контролінг сприяє більш швидкому реагуванню підприємства на зміни економічного середовища, дає можливість підвищувати рівень

ділової активності, фінансової стійкості та ліквідності підприємства, а також забезпечує підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, сприяє зміцненню їх фінансової стійкості, ліквідності та підвищенню рівня ефективності управлінських рішень.

Додаткової актуальності дослідженню фінансового контролінгу надає процес цифровізації економіки, який трансформує традиційні підходи до планування, аналізу та контролю. Використання цифрових технологій створює можливості для автоматизації збору, обробки й аналізу фінансових даних, що підвищує точність, швидкість і достовірність управлінських процесів. Особливої ваги ці питання набувають

для агропромислових підприємств, діяльність яких характеризується сезонністю, високою ризикованістю, залежністю від природно-кліматичних умов та специфічною структурою капіталу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Цифрова трансформація, що охопила всі сфери життєдіяльності та процеси виробництва, зумовлює активізацію наукового пошуку у підвищенні ефективності різнорідних процесів управління на підприємстві, у тому числі фінансовому контролінгу. Теоретико-практичні аспекти фінансового контролінгу на підприємствах досліджували такі іноземні вчені, як: Е. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, Х. Фольмут, Ф. Фрайберг, та інші.

Серед вітчизняних науковців, що присвятили свої доробки фінансовому контролінгу на підприємстві, слід відмітити праці таких вчених: С. Адоніна [1], І. Басанцова, І. Бондара, В. Вареника [2], К. Варфоломєєвої, І. Гужавіна [3], А. Дмитренка, І. Давидовича, С. Івахненкова, Л. Коваленко, Н. Ковалю [5], О. Кравчука, А. Криворотько, В. Лаврененко, Ю. Малащенко [6], О. Мелих, Г. Партина, С. Петренка, О. Савицької, А. Скляра, Т. Сьомкіної [3], М. Тарасюк, О. Терещенко, Г. Швиданенка та ін.

Акцентування уваги на питаннях використання фінансового контролінгу на прикладі агропромислових підприємств здійснюється у працях таких вчених, як: О. Гончаренко, А. Дмитренко, М. Дубіна [4], О. Кальченко [4], О. Колодізев, О. Кривда [9], В. Лемішовський, М. Максимова, Н. Наконечна, А. Пінті [7], В. Ткаченко та ін.

Проте, незважаючи на вагомий внесок науковців, окремі питання фінансового контролінгу в умовах цифровізації залишаються недостатньо вивченими і вимагають подальших наукових розвідок, що є особливо актуальним по відношенню до агропромислових підприємств із урахуванням специфічності їх функціонування.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних аспектів застосування фінансового контролінгу в системі управління агропромислових підприємств в умовах цифровізації та макроекономічної нестабільності. Для досягнення поставленої мети авторами було:

— обґрунтовано актуальність та своєчасність дослідження засад застосування

фінансового контролінгу в умовах цифровізації та макроекономічної нестабільності;

— проведено аналіз останніх досліджень і публікацій за обраним напрямом;

— проаналізовано дослідження щодо понятійного визначення дефініції "фінансовий контролінг" та надано авторське визначення цієї категорії;

— конкретизовано мету та функції фінансового контролінгу агропромислових підприємств;

— виокремлено специфічні риси фінансового контролінгу агропромислових підприємств;

— з'ясовано вплив сучасних цифрових технологій на трансформацію змісту, інструментів та методів реалізації контролінгових функцій.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В цілому, контролінг представляє собою комплексну систему, яка поєднує пошук, збір та систематизацію необхідної інформації про діяльність підприємства з метою ефективного управління, запобігання можливих ризиків та прийняття якісних управлінських рішень.

Якщо розглядати саме фінансовий контролінг, то С.В. Адонін та Ю.М. Калашнікова під фінансовим контролінгом розуміють "систему, що включає методи обліку, аналізу, планування та контролю, спрямовану на досягнення мети підприємства, забезпечення ефективного управління підрозділами та підприємством в цілому" [1].

І.В. Гужавіна, Т.В. Сьомкіна та О.М. Згурська зазначають, що "фінансовий контролінг виступає принципово новою концепцією управління підприємством, що здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу фінансів підприємства й ефективного його впливу шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні рішення" [3, с. 13].

А.В. Пінті зазначає, що "фінансовий контролінг є складною та багатогранною концепцією, що складається з різних незалежних компонентів (обліку, контролю, планування, аналізу), кожен з яких виконує свою власну функцію та існує автономно, а їх об'єднання у систему фінансового контролінгу створює нематеріальну структуру, що служить основою для підприємства" [7, с. 56].

В.М. Вареник та О.В. Шпуряка обґрунтовують, що фінансовий контролінг "є ефективним компонентом у цілісній системі управління підприємством, виступаючи окремою системою, що з економічної точки зору розглядається як динамічний процес перетворення та

трансформації наявних методів аналізу, обліку, планування, бюджетування та контролю в єдину систему отримання, опрацювання інформації для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення усіх завдань, що стоять перед підприємством" [2].

Н.О. Коваль, О.В. Буряченко, А.М. Ткачук зазначають, що "фінансовий контролінг є дієвою координуючою системою взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства та своєчасне виявлення відхилень її фактичних результатів від передбачених та прийняття на цій основі оперативних управлінських рішень. Водночас, фінансовий контролінг можна інтерпретувати як систему інформації, координації усіх підсистем управління, що передбачає використання методів і процедур із бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-рейтингу, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності зорієнтовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і збільшення вартості підприємства" [5].

Інший колектив авторів М.В.Дубіна, О.М.Кальченко, Я.І.Федяй визначають фінансовий контролінг як "складник системи управління суб'єктом господарювання, яка спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами його стратегічного розвитку за допомогою ефективної організації і використання системи збору, аналізу, обробки інформаційних ресурсів, які характеризують результати управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями підприємства" [4, с. 37].

Отже, на погляд авторів, фінансовий контролінг представляє собою систему, що виступає підсистемою управління на підприємстві, яка забезпечує отримання синергійного ефекту від функцій фінансового контролінгу, а саме: координації, планування, прогнозування, контролю, інформаційно-аналітичної, оціночної, попереджувальної, що дає можливість підвищити ефективність управління різнорідними процесами та складовими на підприємстві. Це дозволяє своєчасно приймати управлінські рішення із урахуванням різновекторних змін оточуючого середовища в умовах макроекономічної нестабільності, забезпечуючи досягнення стратегічних і тактичних цілей, підвищення прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та сталості розвитку підприємства в цілому.

Фінансовий контролінг агропромислового підприємства як одна з ключових складових системи контролінгу виступає регуляторною управлінською підсистемою, що забезпечує узгодження взаємозв'язків між формуванням інформаційної бази, проведенням фінансового аналізу, здійсненням фінансового планування та реалізацією внутрішнього фінансового контролю. Його основним призначенням є концентрація контрольних заходів на пріоритетних напрямках фінансової діяльності агропромислового підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від запланованих та ухвалення оперативних управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію та оптимізацію фінансових процесів.

Фінансовий контролінг дає можливість координувати, інтегрувати, спрямовувати діяльність різних підрозділів агропромислового підприємства у напрямі прийняття ефективних управлінських рішень з метою досягнення поточних та стратегічних цілей, враховуючи зміни оточуючого середовища. Мета фінансового контролінгу полягає у забезпеченні ефективного управління фінансовими ресурсами агропромислового підприємства з метою досягнення його стратегічних і тактичних цілей, підвищенні прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості та забезпечується завдяки функціям, що виконує фінансовий контролінг, а саме таким функціям, як (рис. 1):

- координація, через забезпечення узгодженості дій різних підрозділів агропромислового підприємства у сфері фінансового планування, обліку, аналізу та контролю. Виконання даної функції сприяє досягненню балансу між доходами, витратами та інвестиційними рішеннями;

- планування та прогнозування, що передбачає розроблення фінансових планів, бюджетів, прогнозів і сценаріїв розвитку підприємства. Головна мета цієї функції полягає у забезпеченні узгодженості фінансових цілей із загальною стратегією агропромислового підприємства та визначенні оптимальних шляхів досягнення запланованих показників;

- внутрішній контроль, що полягає у постійному моніторингу виконання фінансових планів, виявленні відхилень фактичних результатів від запланованих, аналізі причин таких відхилень і розробленні коригувальних заходів. Ця функція спрямована на попередження фінансових ризиків і забезпечення фінансової стабільності, що особливо актуально у сучасних умовах макроекономічної нестабільності;

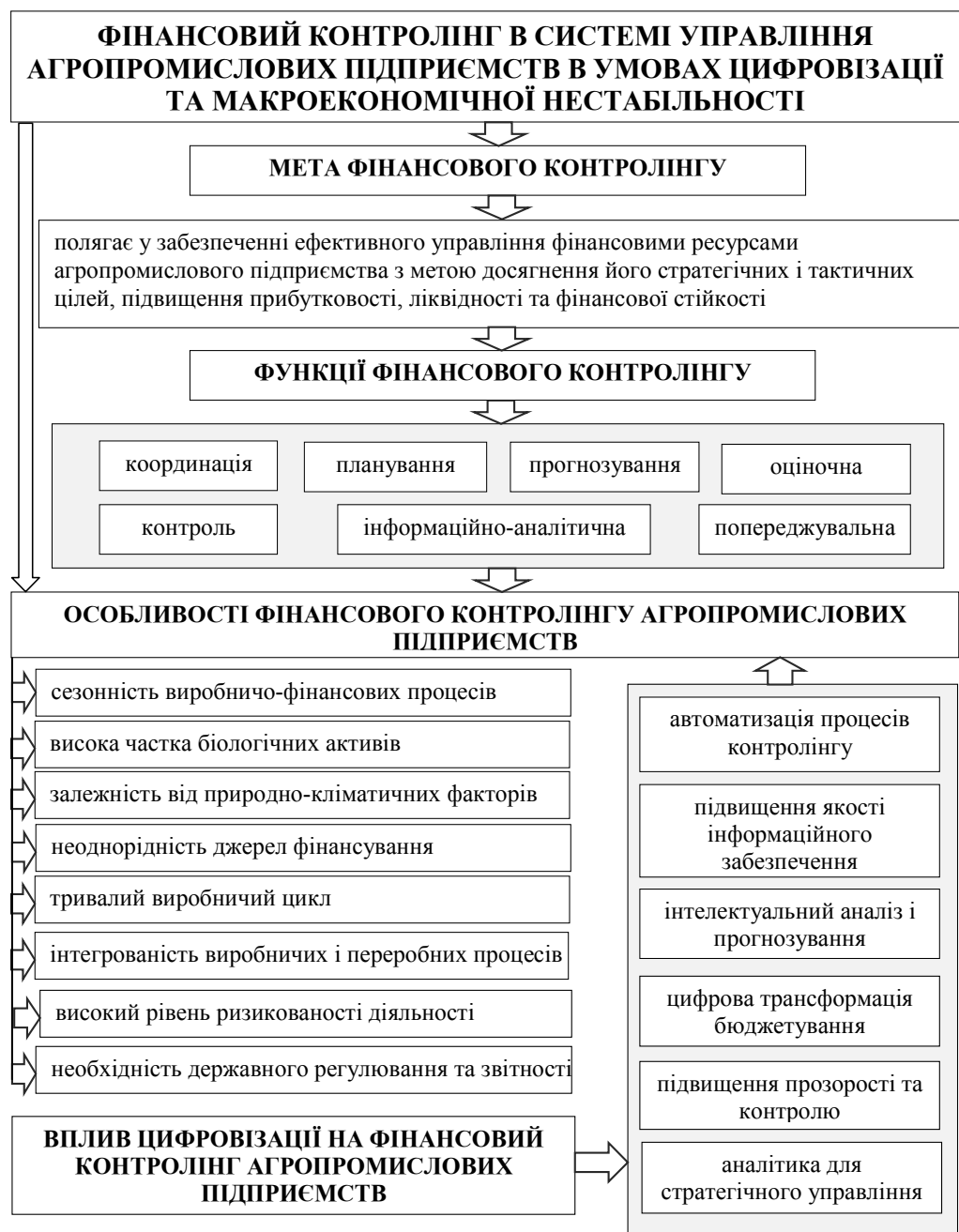


Рис. 1. Фінансовий контролінг в системі управління агропромислових підприємств в умовах цифровізації та макроекономічної нестабільності

Джерело: сформовано авторами.

— інформаційно-аналітична, шляхом забезпечення збору, систематизації, обробки та аналізу фінансово-економічної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, сприяючи формуванню єдиної інформаційної бази для оцінки фінансового стану та результатів діяльності агропромислового підприємства;

— оціночна, полягає в оцінюванні ефективності фінансової діяльності, рівня прибутковості, ліквідності, платоспроможності та рен-

табельності агропромислового підприємства, що створює основу для стратегічного планування і вдосконалення управління на підприємстві в сучасних умовах макроекономічної нестабільності;

— попереджувальна, яка спрямована на раннє виявлення можливих фінансових ризиків, кризових тенденцій і факторів, що можуть негативно вплинути на результати діяльності агропромислового підприємства, з метою своєчасного запобігання їх негативним наслідкам.

Завдяки окресленим основним функціям фінансовий контролінг у системі управління агропромислового підприємства виконує інтеграційну роль, поєднуючи функції планування, аналізу, контролю та регулювання, що забезпечує ефективне управління фінансовими потоками й стабільний розвиток підприємства в умовах цифровізації та макроекономічної нестабільності.

Також, необхідно відзначити, що агропромислові підприємства як й інші сфери економічної діяльності мають певні специфічні особливості, які, у свою чергу, відбиваються на специфічних рисах фінансового контролінгу агропромислових підприємств. Специфічні риси фінансового контролінгу агропромислових підприємств зумовлені особливостями функціонування аграрного сектору, сезонністю виробництва, впливом природно-кліматичних факторів і специфікою обігу капіталу. Ці чинники формують унікальні вимоги до організації, планування та здійснення контролінгових процесів. При фінансовому контролінгу агропромислових підприємств необхідно враховувати:

- сезонність виробничо-фінансових процесів, оскільки виробничі цикли залежать від природних умов, тому фінансовий контролінг має враховувати сезонні коливання доходів і витрат, планування потреб у фінансових ресурсах із урахуванням нерівномірності грошових потоків;

- високу частку біологічних активів, що зумовлено тим, що агропідприємства мають справу з живими організмами (рослинами, тваринами), що змінюють свою вартість у процесі біологічного розвитку і це, у свою чергу, ускладнює оцінку активів і потребує спеціальних методів фінансового обліку та контролю;

- залежність від природно-кліматичних факторів, яка вимагає від фінансового контролінгу врахування ризиків, пов'язаних зі зміною погодно-кліматичних умов, стихійними лихами, шкідниками тощо, що можуть суттєво впливати на доходи та витрати агропромислового підприємства;

- неоднорідність джерел фінансування, оскільки агропромислові підприємства часто залучають різні джерела фінансування, серед яких: державна підтримка, пільгові кредити, гранти, інвестиції. Контролінг має забезпечити ефективний моніторинг використання цих ресурсів і контроль за їх цільовим призначенням [9];

- тривалий виробничий цикл, що обґрунтовується тим, що вирощування сільськогоспо-

дарських культур або відгодівля тварин потребує значного часу, тому контролінг має враховувати відстрочений ефект між витратами та фінансовими результатами, а також забезпечувати належне управління оборотним капіталом;

- інтегрованість виробничих і переробних процесів, оскільки багато агропідприємств функціонують як вертикально інтегровані структури, які поєднують виробництво, переробку та збут. Контролінг у таких умовах має охоплювати усі етапи виробничо-збутового ланцюга;

- високий рівень ризикованості діяльності, внаслідок чого фінансовий контролінг агропідприємств повинен включати систему управління ризиками (страхування, хеджування, резервування), що зменшує вплив непередбачуваних подій на фінансову стабільність;

- необхідність державного регулювання та звітності; через важливість аграрного сектору для економіки контролінг має враховувати вимоги державних програм підтримки, субсидій і нормативної звітності, пов'язаної з використанням бюджетних коштів.

Фінансовий контролінг агропромислових підприємств характеризується підвищеною увагою до сезонних ризиків, біологічних активів, джерел фінансування та довгострокового обороту капіталу. Його головне завдання полягає у врахуванні специфічних особливостей діяльності агропромислових підприємств та забезпеченні фінансової стійкості і ефективності управління ресурсами в умовах нестабільного природно-економічного середовища.

Погоджуємось із дослідниками, які зазначають, що впровадження сучасних цифрових технологій на підприємстві "підвищує рівень інформованості об'єктів контролю, сприяючи автоматизованому розрахунку показників надійності об'єктів контролю та їхньої візуалізації, покращенню процесу контролю, підвищенню оперативності реагування суб'єкта контролю, скороченню витрат на проведення контрольних операцій" [6].

Сучасні цифрові технології суттєво трансформують зміст, інструменти та методи реалізації контролінгових функцій, підвищуючи їхню ефективність, точність і оперативність. Цифровізація дає змогу автоматизувати збір, обробку та аналіз фінансової інформації за допомогою сучасних програмних продуктів (ERP-, BI-, CRM-систем), що скорочує час на підготовку аналітичних звітів, знижує ризик людських помилок і підвищує достовірність даних [8, с. 300]. Використання цифрових платформ забезпечує формування єдиної інформа-

ційної бази агропромислового підприємства, що дає змогу отримувати актуальні дані в режимі реального часу, створює основу для оперативного прийняття управлінських рішень в умовах макроекономічної нестабільності і, тим самим, підвищує рівень контролю за виконанням фінансових планів і забезпечує прозорість управлінських процесів.

У процесі цифровізації відбувається перехід від традиційного статичного бюджетування до динамічного, гнучкого бюджетного планування, що ґрунтується на актуальних даних і дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища, що особливо важливо для агропромислових підприємств. Також інтеграція технологій штучного інтелекту та машинного навчання у фінансовий контролінг дає можливість будувати більш точні прогнози, моделювати фінансові сценарії та виявляти ризики ще до їх виникнення, що особливо важливо для агропромислових підприємств.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження сутності поняття "фінансовий контролінг" дало можливість обґрунтувати авторське тлумачення даної дефініції. А саме, визначати фінансовий контролінг як систему, що виступає підсистемою управління на підприємстві, яка забезпечує отримання синергійного ефекту від функцій фінансового контролінгу: координації, планування, прогнозування, контролю, інформаційно-аналітичної, оціночної, попереджувальної. Це дає можливість підвищити ефективність управління різнорідними процесами та складовими на підприємстві, забезпечуючи своєчасність прийняття управлінських рішень із урахуванням різновекторних змін оточуючого середовища в умовах макроекономічної нестабільності, досягнення стратегічних і тактичних цілей, підвищення прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та сталості розвитку підприємства в цілому.

Фінансовий контролінг є ключовим інструментом забезпечення ефективності управління підприємством, оскільки сприяє своєчасному виявленню відхилень фактичних результатів від запланованих, підвищує якість управлінських рішень і забезпечує фінансову стабільність суб'єкта господарювання. Для агропромислових підприємств фінансовий контролінг має низку специфічних рис, обумовлених сезонністю виробництва, наявністю біологічних активів, неоднорідністю джерел фінансування, тривалістю виробничого циклу та високим рівнем ризикованості діяльності. Таким чином, фінансовий

контролінг у системі управління агропромисловими підприємствами виступає важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості, підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Встановлено, що цифровізація стає каталізатором розвитку фінансового контролінгу, перетворюючи його на інтегровану, аналітично орієнтовану систему, що забезпечує гнучкість, швидкість та точність управління фінансами агропромислового підприємства, оскільки завдяки цифровим інструментам контролінг перетворюється з інструменту контролю на стратегічний аналітичний центр, що підтримує прийняття управлінських рішень агропромислових підприємств на всіх рівнях.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у поглибленні теоретико-методичних засад функціонування фінансового контролінгу в умовах цифрової трансформації економіки та розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності цифрових інструментів фінансового контролінгу, визначення їх впливу на якість управлінських рішень та фінансову стійкість підприємств.

Література:

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf (дата звернення 15.11.2025).
2. Вареник В. М., Шпуряка О. В. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності. Нобелівський вісник. 2019. № 1(12). URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2019/3.pdf> (дата звернення 10.11.2025).
3. Гужавіна І. В., Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 11—14.
4. Дубіна М. В., Кальченко О. М., Федяй Я. І. Теоретико-прикладні аспекти функціонування та трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2025. № 4 (18). С. 34—45.
5. Коваль Н. О., Буряченко О. В., Ткачук Л. М. Стратегічний фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/75.pdf (дата звернення 11.11.2025).

6. Малашенко Ю. А., Єфременко А. Г. Фінансовий контроль діяльності компаній в умовах цифровізації: актуальність і переваги. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3109/3145> (дата звернення 20.11.2025).

7. Пінті А. В. Потенціал розвитку фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 3 (95). С. 54—58.

8. Тульчинська С. О., Кожемяченко О. О. Роль фінансових інструментів у реалізації концепції сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 300—304.

9. Тульчинська С. О., Кривда О. В. Капіталізація агропромислових компаній в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-71> (дата звернення 10.11.2025).

References:

1. Adonin, S.V. and Kalashnikova, Yu.M. (2022), "Financial controlling in the enterprise management system", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf (Accessed 15 Oct 2025).

2. Varenik, V.M. and Shpuriaka, O.V. (2019), "Financial controlling in the enterprise: tools and performance assessment", *Nobelivskiy visnyk*, vol. 1, no. 12, available at: <https://econforum-duan.edu.ua/images/PDF/2019/3.pdf> (Accessed 10 Oct 2025).

3. Huzhavina, I.V., Somkina, T.V. and Zghurska, O.M. (2020), "Financial controlling in the commercial enterprise management system", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 11—14.

4. Dubina, M.V., Kalchenko, O.M. and Fediai, Ya.I. (2025), "Theoretical and applied aspects of the functioning and transformation of the financial controlling system of agro-industrial enterprises", *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol. 4, no. 18, pp. 34—45.

5. Koval, N.O., Buriachenko, O.V. and Tkachuk, L.M. (2022), "Strategic financial controlling as a tool for preventing bankruptcy", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/75.pdf (Accessed 11 Oct 2025).

6. Malashenko, Yu.A. and Yefremenko, A.H. (2024), "Financial control of companies' activities in the context of digitalization: relevance and advantages", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3109/3145> (Accessed 20 Oct 2025).

7. Pinti, A.V. (2023), "The potential for the development of financial controlling in agricultural enterprises", *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 3, no. 95, pp. 54—58.

8. Tulchynska, S.O. and Kozhemiachenko, O.O. (2023), "The role of financial instruments in the implementation of the concept of sustainable development", *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 300—304.

9. Tulchynska, S.O. and Kryvda, O.V. (2024), "Capitalization of agro-industrial companies in conditions of macroeconomic instability", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-71>.

Стаття надійшла до редакції 31.10.2025 р.

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 338.27:656.2:658.15

В. В. Бобиль,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та психології,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-3905>

Л. В. Марценюк,

д. е. н., професор, професор кафедри економіка та менеджмент,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

О. В. Пікуліна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та психології,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4803-427X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.44

РИЗИКИ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

V. Bobyl,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Psychology,
Ukrainian State University of Science and Technologies

L. Martseniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Management,
Ukrainian State University of Science and Technologies

O. Pikulina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Accounting and Psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies

RISKS AND ECONOMIC SECURITY OF RAILWAY ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Досліджено вплив фінансових та операційних ризиків, рівень економічної безпеки підприємств залізничної галузі в умовах фінансової невизначеності та макроекономічної нестабільності. Обґрунтовано актуальність теми через зростання волатильності ринків ресурсів, порушення логістичних ланцюгів постачання та структурні зрушення на ринку праці, що знижують адаптивний потенціал підприємств залізничного транспорту. Визначено, що в сучасних умовах підприємства галузі стикаються з комплексом ризиків, які охоплюють коливання вартості палива й матеріалів, підвищення виробничих витрат, дефіцит трудових ресурсів, зменшення інвестиційної привабливості та перебої у транспортних процесах. Здійснено систематизацію ризиків за їхнім походженням та впливом на фінансові результати діяльності.

Методологічну основу дослідження становлять системний, ризик-орієнтований і міждисциплінарний підходи, що дозволяють комплексно оцінити взаємозв'язок між ризиками, фінансовими показниками та рівнем економічної безпеки. Для аналізу використано інструменти фінансового аналізу, методи порівняльної оцінки та економіко-статистичного моделювання сценаріїв фінансової стійкості підприємств. Установлено, що інтеграція ризик-орієнтованого управління в систему забезпечення економічної безпеки дозволяє підвищити стійкість підприємств до зовнішніх і внутрішніх шоків, оптимізувати використання ресурсів та запобігти фінансовим втратам.

Запропоновано підхід до кількісної оцінки впливу ризиків на фінансово-економічну стабільність підприємств залізничної галузі, який базується на поєднанні показників ліквідності, рентабельності, оборотності активів і кадрової стабільності. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для розроблення стратегій ризик-менеджменту, вдосконалення системи управління фінансовими та людськими ресурсами, а також зміцнення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі. Отримані результати можуть бути застосовані для формування більш стійкої моделі розвитку залізничних підприємств України в умовах зростаючої невизначеності економічного середовища.

The paper examines the impact of financial and operational risks on the economic security of railway enterprises under financial uncertainty and macroeconomic instability. The relevance of the research arises from the increasing volatility of resource markets, disruptions in supply chains, and structural changes in the labor market that weaken the adaptive capacity of railway transport enterprises. It has been determined that, under current conditions, railway enterprises face a complex range of risks, including fluctuations in fuel and material prices, rising production costs, labor shortages, declining investment attractiveness, and interruptions in transport operations.

The purpose of the study is to systematize financial and operational risks inherent in the railway sector, assess their impact on key financial indicators and the overall level of economic security, and develop an approach for quantitative evaluation of these risks under conditions of uncertainty.

The research is based on system-based, risk-oriented, and interdisciplinary approaches, which make it possible to comprehensively assess the interrelation between risk factors, financial performance, and enterprise resilience. Financial analysis tools, comparative assessments, and economic-statistical modeling methods were applied to simulate scenarios of financial stability. The results demonstrate that integrating risk-oriented management into the economic security framework enhances enterprises' resistance to external and internal shocks, optimizes resource allocation, and reduces potential financial losses. The proposed model combines liquidity, profitability, asset turnover, and workforce stability indicators to quantify the effect of risks on financial and economic resilience.

The findings contribute to the theoretical and methodological foundation of risk assessment in the railway sector and offer practical recommendations for improving strategic risk management, strengthening financial and human resource systems, and enhancing long-term competitiveness. The results can be used to develop adaptive management strategies aimed at ensuring financial stability and sustainable development of Ukrainian railway enterprises in a highly uncertain economic environment.

Ключові слова: ризики; економічна безпека підприємств; залізнична галузь; фінансова стабільність; продуктивність праці; ризик-орієнтоване управління; кадрова стабільність; конкурентоспроможність.

Key words: risks; economic security; railway industry; financial stability; labor productivity; risk-oriented management; workforce stability; competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками — воєнними діями, порушенням логістичних зв'язків, енергетичною нестабільністю, коливаннями валютного курсу та трансформацією ринку праці. У таких умовах залізнична галузь, яка відіграє ключову роль у забезпеченні транспортної безпеки, експортного потенціалу та відновлення виробничих ланцюгів, зазнає суттєвого впливу фінансових та операційних ризиків.

Проблема полягає у тому, що більшість підприємств залізничного транспорту не мають достатньо гнучких механізмів управління ризиками, здатних забезпечити фінансово-економічну стійкість у періоди ринкової турбулентності. Класичні підходи до оцінки ризиків здебільшого орієнтовані на окремі фінансові показники, не враховуючи взаємодії між ризиками різного походження — фінансовими, операційними, інвестиційними, кадровими та репутаційними. Унаслідок цього підприємства галузі стикаються з дисбалансом у використанні ресурсів, зниженням ліквідності, рентабельності та інвестиційної привабливості.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування науково обґрунтованих

підходів до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, що впливають на економічну безпеку залізничних підприємств. З огляду на стратегічне значення транспортної інфраструктури для національної економіки, підвищення рівня економічної безпеки підприємств галузі є ключовим завданням державної політики та корпоративного управління.

Отже, постає потреба у розробленні моделі ризик-орієнтованого управління, що дозволить враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, своєчасно реагувати на дестабілізуючі чинники та підвищувати стійкість фінансово-економічних систем залізничних підприємств до невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення економічної безпеки підприємств у контексті зростання ризиків та невизначеності ринкового середовища посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях. Теоретичні засади управління економічною безпекою підприємств розкрито у працях таких українських і зарубіжних учених, як В. Б. Кочодан, М. Й. Петрина [1], С. Білоус, І. Синиця [2], S. M. U. Saleem, C. A. Taib, R. Iteng [3], T. Kulinich, R. Andrushko, O. Prosvyach, O. Sternuyuk, Y. Tymchyna [4], V. K. Shrivastava, J. Balasubramanian, A. Katyal, A. Yadav, S. Yoga-

panthan [5], які наголошують на необхідності формування комплексної системи ризик-менеджменту в умовах динамічних змін глобального економічного середовища.

Питання ризик-орієнтованого управління та його інтеграції в систему економічної безпеки розглядали Y. Zhao, H. Du, Q. Li, F. Zhuang, J. Liu, G. Kou [6], Y. Gao, B. Jiang, J. Zhou [7], O. Rodriguez-Espindola, S. Chowdhury, P. K. Day, P. Albores, A. Emruznejad [8], A. Opeyemi [9]. У їхніх роботах обґрунтовано, що стратегічна стійкість підприємств у сучасних умовах визначається здатністю до передбачення, моніторингу та мінімізації впливу ризиків на основі використання аналітичних інструментів, прогнозних моделей та цифрових технологій.

Окрему увагу дослідники приділяють специфіці управління ризиками у транспортній та залізничній галузях. Так, у працях P. Golebiowski, I. Hura, J. Bolzelarz [10] та A. Boussif, A. Tonk, J. Begin, S. Collart-Dutilleul [11], Bobyl V. [12] підкреслено, що діяльність підприємств залізничного транспорту має високий рівень операційних ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринку палива, перебоями в постачанні запчастин, фізичним зношенням основних фондів та дефіцитом трудових ресурсів. С. V. Ibeh, A. J. Kess-Momoh, B. O. Omotote, A. E. Elumakinde [13] акцентує на важливості формування інтегрованих систем ризик-менеджменту, які дозволяють поєднувати фінансові, технологічні та соціальні аспекти безпеки в межах єдиної управлінської структури.

Значний внесок у розвиток концепції економічної безпеки підприємств зроблено у працях A. Opeyemi [9], P. Norpin [14], де доведено, що рівень економічної безпеки безпосередньо залежить від ефективності управління фінансовими потоками, ліквідністю та рентабельністю активів. Ці дослідження також акцентують на необхідності врахування людського фактора, оскільки кадрова стабільність і професійна компетентність працівників визначають здатність підприємства протидіяти ризикам.

Разом із тим, попри наявність значного наукового доробку, залишаються недостатньо дослідженими питання кількісної оцінки взаємозв'язку між фінансовими та операційними ризиками й рівнем економічної безпеки підприємств залізничної галузі, особливо в умовах фінансової нестабільності, воєнних викликів та постконфліктного відновлення економіки. Недостатньо розробленими залишаються також методичні підходи до інтеграції ризик-орієнтованого управління в стра-

тегічні моделі розвитку залізничних підприємств з урахуванням мультифакторної невизначеності.

Таким чином, сучасна наукова думка потребує подальшого розвитку у напрямі формування інструментарію кількісного оцінювання ризиків і моделей управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, що й визначає наукову новизну та практичну значущість цього дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Метою дослідження є розроблення теоретико-методичного підходу до оцінювання та мінімізації фінансових і операційних ризиків підприємств залізничної галузі України в умовах фінансової невизначеності, спрямованого на підвищення рівня їхньої економічної безпеки. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких основних завдань:

1. Ідентифікувати ключові фінансові, операційні, кадрові та інвестиційні ризики, що мають найбільший вплив на економічну безпеку підприємств залізничної галузі.

2. Систематизувати ризики за їхнім походженням, рівнем впливу та взаємозв'язками із фінансовими показниками діяльності підприємств.

3. Оцінити динаміку фінансових результатів провідних підприємств залізничного транспорту України за період 2022—2024 рр. із позиції їх стійкості до зовнішніх і внутрішніх шоків.

4. Розробити методичний підхід до кількісної оцінки впливу ризиків на рівень економічної безпеки з урахуванням показників ліквідності, рентабельності, оборотності активів та кадрової стабільності.

5. Обґрунтувати доцільність інтеграції ризик-орієнтованого управління у систему забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі.

6. Запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів ризик-менеджменту та формування моделі управління економічною безпекою залізничних підприємств в умовах макроекономічної нестабільності.

Реалізація зазначених завдань забезпечить формування комплексного науково-методичного підґрунтя для прийняття управлінських рішень у сфері економічної безпеки, сприятиме зниженню рівня фінансових втрат, підвищенню стійкості підприємств до ризиків та забезпеченню сталого розвитку залізничної галузі України.

**Таблиця 1. Динаміка фінансових результатів
АТ "Укрзалізниця", 2022—2024 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тенденція
Чистий дохід від реалізації, млрд грн	84.8	93.6	104.1	+11.2%
(Збиток)/прибуток за період, млрд грн	-9.6	+5.0	-2.7	нестабільність
Чисті фінансові витрати, млрд грн	3.36	3.03	3.15	+4.0%
Курсова різниця, млрд грн	-9.2	-1.95	-4.64	зростання збитків
Поточні активи, млрд грн	32.3	37.4	35.8	-4.3%
Поточні зобов'язання, млрд грн	28.4	23.6	24.5	+3.9%
Чистий оборотний капітал, млрд грн	3.9	13.8	11.3	-18.5%

Джерело: сформовано автором на основі [15].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна безпека підприємств залізничної галузі є складною багатовимірною категорією, що відображає їхню здатність забезпечувати стабільність функціонування, стійкість до кризових явищ, ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей у середовищі високої невизначеності. Вона охоплює фінансову, виробничу, інвестиційну, кадрову, технологічну та інформаційну складові, які перебувають у постійній взаємодії між собою.

Відповідно до підходів, сформованих у працях С. Білоуса [2] та Р. Норкін [14], економічна безпека підприємства є функцією ефективності системи ризик-менеджменту, рівня ліквідності активів, рентабельності діяльності, фінансової гнучкості та здатності адаптуватися до ринкової турбулентності. Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх шоків, таких як воєнні ризики, валютні коливання та енергетична нестабільність.

У контексті сучасних викликів — воєнних дій, руйнування інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, волатильності валютного ринку, зростання вартості енергоносіїв та скорочення інвестицій — підприємства залізничного транспорту зазнають суттєвого впливу як фінансових, так і операційних ризиків. У цих умовах економічна безпека підприємств безпосередньо залежить від здатності формувати ризик-орієнтовану систему управління (РОСУ), що базується на системному аналізі факторів невизначеності, кількісній оцінці ризиків та механізмах адаптації бізнес-моделей до мінливого економічного середовища.

Аналіз фінансової звітності АТ "Укрзалізниця" за 2022—2024 роки (табл. 1) свідчить про неоднозначну динаміку фінансових показників, що поєднує елементи стабілізації та ризиків деградації фінансової стійкості. Попри зростання доходів на 11,2 % у 2024 році, фінансовий результат залишився від'ємним (збиток

-2,7 млрд грн), що вказує на структурну вразливість компанії до валютних, енергетичних та логістичних ризиків.

Додатково виявлено, що чистий оборотний капітал зменшився на 18,5 %, а поточні активи — на 4,3 %, що відображає зниження короткострокової платоспроможності підприємства.

Попри складні зовнішні умови, підприємству вдалося зберегти операційну стійкість. Вантажообіг зріс на 17,9 %, а експортні перевезення — на 51 %, що частково компенсувало збитки пасажирського сектору.

Основними чинниками, які негативно вплинули на прибутковість, є:

- відсутність індексації тарифів відповідно до інфляційних процесів;
- зростання вартості енергоносіїв (електроенергія +58,4 % у 2024 р.);
- підвищення фонду оплати праці (+13,5 %);
- курсові втрати через девальвацію гривні до 42 грн/USD.

Систематизація ризиків (табл. 2) показала, що найбільш загрозливими для фінансово-економічної безпеки підприємства залишаються валютний, енергетичний, кадровий та інвестиційний ризики, які мають мультиплікативний ефект.

Додатково встановлено, що девальвація гривні на 10 % призводить до збільшення збитків до оподаткування на 4,6 млрд грн [15], а резерв під очікувані кредитні збитки зріс удвічі — з 598,6 млн грн у 2023 р. до 1,185 млрд грн у 2024 р., що є свідченням підвищеного рівня кредитного ризику.

Структурний аналіз операційних витрат (табл. 3) показує, що понад 50 % усіх витрат припадає на оплату праці та енергоносії, що підтверджує високу енергетичну залежність підприємства та зростання соціального навантаження.

Для підвищення енергетичної незалежності компанія створила ТОВ "УЗ Енерго", метою якого є виробництво електроенергії з альтернативних джерел. Це рішення має стратегічне значення для зниження енергетичних ризиків і зміцнення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Для кількісної оцінки впливу ризиків на економічну безпеку було застосовано метод сценарного моделювання, що передбачає побудову трьох сценаріїв розвитку:

- базовий — збереження поточних тенденцій;
- оптимістичний — активне впровадження ризик-орієнтованого управління (РОУ);

Таблиця 2. Ключові ризики та їхній вплив на економічну безпеку

Тип ризику	Зміст	Вплив на економічну безпеку
Фінансовий	коливання валютного курсу, збільшення боргового навантаження, дефіцит оборотного капіталу	зниження ліквідності, збитковість
Операційний	енергетичні та логістичні збої, пошкодження інфраструктури, дефіцит персоналу	зростання собівартості, простої
Інвестиційний	обмеження капітальних витрат, ризик недофінансування проєктів	деградація основних фондів
Кадровий	старіння персоналу, міграція кадрів, низька мотивація	зниження продуктивності

Джерело: побудоване автором на основі [15–18].

Таблиця 3. Структура операційних витрат АТ "Укрзалізниця"

Стаття витрат	2023 рік, млрд грн	2024 рік, млрд грн	Зміна, %
Персонал	45.6	51.8	+13.5
Електроенергія	11.2	17.7	+58.4
Пальне	10.3	8.6	-15.9
Амортизація	12.8	13.3	+3.5
Разом	93.6	104.1	+11.2

Джерело: розраховано автором на основі [16–17].

— кризовий — погіршення макроекономічних умов та збільшення зовнішніх шоків.

Результати моделювання показали, що впровадження РОУ дозволяє:

— скоротити потенційні фінансові втрати на 15–20 %;

— підвищити рентабельність активів на 2–3 відсоткові пункти;

— забезпечити відновлення прибутковості до 3–4 млрд грн у середньостроковій перспективі.

До ключових чинників забезпечення економічної безпеки АТ "Укрзалізниця" належать:

1. Диверсифікація транспортних напрямів — розвиток міжнародних перевезень через UZ Cargo Poland та інші дочірні структури в ЄС.

2. Цифровізація процесів планування і контролю — впровадження системи Data-Driven Logistics Management для прогнозування логістичних потоків і підвищення ефективності перевезень.

3. Удосконалення кадрової політики — впровадження програм професійної адаптації, мотиваційних систем і цифрових платформ для управління персоналом, що сприяють зниженню кадрових ризиків і збереженню кваліфікованих кадрів.

Отже, узагальнені результати дослідження показують, що економічна безпека залізничних підприємств формується як результат синергії між ефективним ризик-менеджментом, фінан-

совою стабільністю, технологічною модернізацією та якістю управлінських рішень. Для АТ "Укрзалізниця" пріоритетними напрямками розвитку є:

— посилення контролю за валютними та енергетичними ризиками;

— розвиток системи внутрішнього аудиту і комплаєнс-моніторингу;

— удосконалення фінансового планування;

— інтеграція цифрових рішень у систему управління ризиками для досягнення сталого економічного зростання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало змогу всебічно оцінити вплив фінансових, операційних, інвестиційних і кадрових ризиків на економічну безпеку підприємств залізничної галузі України в умовах невизначеності. Аналіз фінансової звітності АТ "Укрзалізниця" за 2022–2024 рр. показав, що, попри зростання доходів на 11,2 %, підприємство залишається вразливим до валютних коливань, енергетичних шоків і кадрового дефіциту. Це зумовлює необхідність посилення системи ризик-менеджменту та підвищення адаптивності бізнес-моделі.

Сценарне моделювання підтвердило, що інтеграція ризик-орієнтованого управління (РОУ) у систему економічної безпеки здатна знизити потенційні фінансові втрати на 15–20 % і підвищити рентабельність активів на 2–3 відсоткові пункти. До ключових чинників стійкості віднесено диверсифікацію транспортних напрямів, цифровізацію логістичних і фінансових процесів, енергетичну автономію та вдосконалення кадрової політики.

Основні висновки:

1. Фінансова стабільність залізничних підприємств залежить від ефективності моніторингу ризиків і своєчасності управлінських рішень.

2. Операційна стійкість АТ "Укрзалізниця" забезпечується адаптивністю логістичних маршрутів, але потребує інвестицій у модернізацію та енергоефективність.

3. Розвиток РОУ є передумовою підвищення економічної безпеки у післявоєнний період, оскільки дозволяє прогнозувати ризики та мінімізувати вплив зовнішніх шоків.

4. Кадрова стабільність виступає важливим фактором реалізації стратегічних змін і збереження конкурентоспроможності підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісних моделей прогнозування ризиків із застосуванням методів машинного навчання, удосконаленні цифрових інструментів корпоративного ризик-менеджменту, порівняльному аналізі практик управління економічною безпекою в країнах ЄС та адаптації їх до українських умов, а також у розробленні рекомендацій щодо інтеграції принципів сталого розвитку та енергетичної безпеки у стратегії розвитку залізничної галузі.

Отримані результати підтверджують ефективність ризик-орієнтованого управління як дієвого інструменту підвищення фінансово-економічної безпеки та зміцнення стійкості транспортної інфраструктури України.

Література:

- 1 Кочкодан В. Б., Петрина М. Й. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах. Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки. 2024. № 1 (20). С. 230—238. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.230-238>.
- 2 Білоус С., Синиця І. Система управління ризиками підприємства в ринкових умовах економіки. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Економічні науки. 2023. Т. 27, № 3—4.
- 3 Saleem S. M. U., Taib C. A., Iteng R. The role of enterprise risk management in achieving sustainable development goals: Insights from bibliometric and thematic analysis. Multidisciplinary Science Journal. 2025. Vol. 8, No. 2. P. 2026080. DOI: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026080>.
- 4 Kulinich T., Andrushko R., Prosovykh O., Sterniyuk O., Tymchyna Y. Enterprise risk management in an uncertain environment. International Journal of Professional Business Review. 2023. Vol. 8, No. 4. e01700. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1700>.
- 5 Shrivastava V. K., Balasubramanian J., Katyal A., Yadav A., Yoganathan S. Understanding the significance of risk management in enterprise management dynamics. Multidisciplinary Reviews. 2024. Vol. 6. Art. 2023ss093. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2023ss093>.
- 6 Zhao Y., Du H., Li Q., Zhuang F., Liu J., Kou G. A comprehensive survey on enterprise financial risk analysis from big data perspective. arXiv preprint. 2022. arXiv:2211.14997. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2211.14997>.
- 7 Gao Y., Jiang B., Zhou J. Financial distress prediction for small and medium enterprises using machine learning techniques. arXiv preprint. 2023. arXiv:2302.12118. URL: <https://arxiv.org/abs/2302.12118> (дата звернення: 10.10.2025).
- 8 Rodriguez-Espindola O., Chowdhury S., Day P. K., Albores P., Emruznejad A. Analysis of the adoption of emergent technologies for risk management in the era of digital manufacturing. Technological Forecasting and Social Change. 2022. Vol. 178 (C). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121562>.
- 9 Opeyemi A. Predictive analytics in financial management: Enhancing decision-making and risk management. International Journal of Research, Publications and Reviews. 2024. Vol. 5, No. 10. P. 2181—2194. DOI: <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.1024.2819>.
- 10 Golebiowski P., Hura I., Bolzelarz J. Risk assessment in railway rolling stock planning. Archives of Transport. 2023. Vol. 65, No. 1. P. 137—154. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.-0016.2817>.
- 11 Boussif A., Tonk A., Begin J., Collart-Dutilleul S. Operational risk assessment of a remote control railway system. Safety and Reliability. 2023. Vol. 42, No. 2—3. DOI: <https://doi.org/10.1080/09617353.2023.2226965>.
- 12 Бобиль В. В., Дехтяр С. С. Забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств в умовах фінансової нестабільності. Ефективна економіка. 2022. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_10 (дата звернення: 10.10.2025).
- 13 Ibeh C. V., Kess-Momoh A. J., Omotoe B. O., Elumakinde A. E. Reviewing integrated risk management frameworks in financial services: A synergistic approach. Malaysian Journal of Human Resources Management. 2024. Vol. 1, No. 2. P. 91—97. DOI: <https://doi.org/10.26480/mjhrm.02.-2024.91.97>.
- 14 Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Enterprise Risk Management. 7th ed. London: Kogan Page, 2024. 472 p. ISBN 978-1-39861-868-8.
- 15 АТ "Укрзалізниця". Річна фінансова звітність [Електронний ресурс]. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/> (дата звернення: 10.10.2025).
- 16 Міністерство інфраструктури України. Залізничний транспорт України [Електронний ресурс]. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/napiamy/zaliznychnyi-transport> (дата звернення: 10.10.2025).
- 17 Міністерство розвитку економіки України. Статистичні дані по АТ "Укрзалізниця" за 2023—2024 роки [Електронний ресурс]. URL: <https://mindev.gov.ua/.../statystychni-dani-po->

at-ukrzhalyznyiysia-za-2023-2024-roky (data zverneniia: 10.10.2025).

18. Ministerstvo rozvytku ekonomiky Ukrainy. Informatsiia shodo vykonannia planu osvoinnia kapitalnykh investytsii za 2023—2024 rr. po AT "Ukrzhalyznitsia" [Elektronnyi resurs]. URL: <https://mindev.gov.ua/.../informatsiia-shchodovykonannia-planu-osvoinnia-kapitalnykh-investytsii-za-2023-2024-roky-po-at-ukrzhalyznitsia> (data zverneniia: 10.10.2025).

References:

1. Kochkodan, V. B. and Petryna, M. Y. (2024), "Enterprise risk management in modern conditions", *Aktualni problemy rozvytku rehionalnoi ekonomiky*, vol. 1(20), pp. 230—238. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.230-238>.

2. Bilous, S. and Synytsia, I. (2023), "Enterprise risk management system in market economy conditions", *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Ekonomichni nauky*, vol. 27 (3—4).

3. Saleem, S. M. U., Taib, C. A. and Iteng, R. (2025), "The role of enterprise risk management in achieving sustainable development goals: Insights from bibliometric and thematic analysis", *Multidisciplinary Science Journal*, vol. 8 (2), p. 2026080.

4. Kulinich, T., Andrushko, R., Prosovykh, O., Sterniuk, O. and Tymchyna, Y. (2023), "Enterprise risk management in an uncertain environment", *International Journal of Professional Business Review*, vol. 8 (4), e01700.

5. Shrivastava, V. K., Balasubramanian, J., Katyal, A., Yadav, A. and Yoganathan, S. (2024), "Understanding the significance of risk management in enterprise management dynamics", *Multidisciplinary Reviews*, vol. 6, art. 2023ss093. <https://doi.org/10.31893/multirev.2023ss093>.

6. Zhao, Y., Du, H., Li, Q., Zhuang, F., Liu, J. and Kou, G. (2022), "A comprehensive survey on enterprise financial risk analysis from big data perspective", *arXiv preprint arXiv:2211.14997*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2211.14997>.

7. Gao, Y., Jiang, B. and Zhou, J. (2023), "Financial distress prediction for small and medium enterprises using machine learning techniques", *arXiv preprint arXiv:2302.12118*. Available at: <https://arxiv.org/abs/2302.12118>.

8. Rodriguez-Espindola, O., Chowdhury, S., Day, P. K., Albores, P. and Emruznejad, A. (2022), "Analysis of the adoption of emergent technologies for risk management in the era of digital manufacturing", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 178(C). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121562>.

9. Opeyemi, A. (2024), "Predictive analytics in financial management: Enhancing decision-making and risk management", *International Journal of Research, Publications and Reviews*, vol. 5(10), pp. 2181—2194. <https://doi.org/10.55248/gengpi.-5.1024.2819>.

10. Golebiowski, P., Hura, I. and Bolzelarz, J. (2023), "Risk assessment in railway rolling stock planning", *Archives of Transport*, vol. 65 (1), pp. 137—154. <https://doi.org/10.5604/01.3001.-0016.2817>.

11. Boussif, A., Tonk, A., Begin, J. and Collart-Dutilleul, S. (2023), "Operational risk assessment of a remote control railway system", *Safety and Reliability*, vol. 42 (2—3). <https://doi.org/10.1080/09617353.2023.2226965>.

12. Bobyl, V. V. and Dekhtiar, S. S. (2022), "Ensuring economic security of transport enterprises under financial instability", *Efektivna ekonomika* [Online], no. 7. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_10 (Accessed 10 October 2025).

13. Ibeh, C. V., Kess-Momoh, A. J., Omotie, B. O. and Elumakinde, A. E. (2024), "Reviewing integrated risk management frameworks in financial services: A synergistic approach", *Malaysian Journal of Human Resources Management*, vol. 1(2), pp. 91—97. <https://doi.org/10.26480/mjhrm.02.2024.91.97>.

14. Hopkin, P. (2024), *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Enterprise Risk Management*, 7th ed., Kogan Page, London, UK.

15. AT Ukrzhalyznyiysia (2025), "Annual financial statements", available at: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/> (Accessed 10 October 2025).

16. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2025), "Railway transport of Ukraine", available at: <https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/zaliznychnyi-transport> (Accessed 10 October 2025).

17. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2024), "Statistical data on JSC "Ukrzhalyznyiysia" for 2023—2024", available at: <https://mindev.gov.ua/.../statystychni-dani-po-at-ukrzhalyznyiysia-za-2023-2024-roky> (Accessed 10 October 2025).

18. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2024), "Information on the implementation of the capital investment plan for 2023-2024 by JSC "Ukrzhalyznyiysia", available at: <https://mindev.gov.ua/.../informatsiia-shchodovykonannia-planu-osvoinnia-kapitalnykh-investytsii-za-2023-2024-roky-po-at-ukrzhalyznyiysia> (Accessed 10 October 2025).

Statia nadiihla do redaktsii 04.11.2025 r.

УДК 378.147

Л. І. Мещеряков,

д. т. н., професор, професор кафедри програмного забезпечення комп'ютерних систем,
НТУ Дніпровська політехнікаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9579-1970>

Н. П. Уланова,

к. т. н., доцент, доцент кафедри прикладної математики,
НТУ Дніпровська політехнікаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8460-5266>

В. В. Приходько,

к. т. н., доцент, доцент кафедри прикладної математики,
НТУ Дніпровська політехнікаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5669-5927>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.51

ЗАСТОСУВАННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ РОЗДІЛІВ МАТЕМАТИКИ У ФОРМУВАННІ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРИКЛАДНИХ МАТЕМАТИКІВ

L. Meshcheryakov,

Doctor of Engineering Sciences, Professor, Professor of the Department
of Computer Systems Software, Dnipro University of Technology

N. Ulanova,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Applied Mathematics, Dnipro University of Technology

V. Prykhodko,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Applied Mathematics, Dnipro University of Technology

APPLICATION OF SPECIAL SECTIONS OF MATHEMATICS IN THE FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF APPLIED MATHEMATICIANS

Стаття присвячена дослідженню проблеми вдосконалення змісту спеціальних розділів математики в процесі професійної підготовки майбутніх фахівців з прикладної математики. Необхідність модернізації математичної складової професійної освіти зумовлена зростаючою роллю прикладних аналітичних методів та комп'ютерного моделювання у розв'язанні реальних наукових і технічних завдань. У дослідженні здійснено детальний аналіз взаємозв'язків між спеціальними математичними курсами та професійно орієнтованими дисциплінами, наголошено на важливості забезпечення їх системної та логічної інтеграції.

У роботі окреслено основні напрями підвищення ефективності вивчення вказаних дисциплін. Особливу увагу приділено доцільності включення до навчальних матеріалів професійно орієнтованих прикладних завдань, оскільки саме вони допомагають здобувачам освіти глибше усвідомити практичну цінність математичних понять і методів. Стаття містить декілька прикладних задач, що передбачають побудову відповідних математичних моделей, вибір аналітичних або чисельних методів розв'язання та інтерпретацію отриманих результатів. Варто відмітити, що такий підхід сприяє розвитку критичного мислення, формуванню вмінь ефективно застосовувати математичний апарат та обґрунтовувати правильність професійних рішень.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що запропонована методична система сприяє формуванню високого рівня професійної компетентності, підвищує мотивацію до самостійного навчання та забезпечує готовність випускників до науково-дослідної і виробничої діяльності. У дослідженні підкреслено міждисциплінарний характер прикладної математики та показано, що інтеграція математичного моделювання, інформаційних технологій і професійних дисциплін забезпечує стійкі освітні результати. Зроблено висновок, що систематичне впровадження запропонованого підходу може стати ефективною стратегією підвищення якості математичної підготовки та її відповідності сучасним вимогам прикладної науки і техніки.

The article is devoted to the study of the problem of improving the content of special sections of mathematics in the process of professional training of future specialists in applied mathematics. The need to modernize the mathematical component of professional education is substantiated by the growing role of applied analytical methods and computer modeling in solving real scientific and engineering problems. The study provides a detailed analysis of the relationships between special mathematical courses and professionally oriented disciplines and emphasizes the importance of ensuring their systematic and logical integration.

The research outlines the main directions for increasing the efficiency of studying these disciplines. Particular attention is paid to the expediency of including professionally oriented applied tasks in the content of training, since such tasks help students better understand the practical value of mathematical concepts and methods. Examples of applied problems are given, including the construction of appropriate mathematical models, the choice of analytical or numerical solution methods, and the interpretation of the obtained results. It is emphasized that such an approach develops students' ability to think critically, use mathematical tools effectively, and justify the correctness of their professional decisions.

The results of the conducted study show that the proposed methodological system contributes to the formation of a high level of professional competence, increases motivation for independent learning, and ensures the readiness of graduates for research and production activities. The study highlights the interdisciplinary nature of applied mathematics and demonstrates that the integration of mathematical modeling, information technologies, and professional disciplines provides sustainable educational outcomes. The conclusions confirm that systematic implementation of the proposed approach can become an effective strategy for improving the quality of mathematical training and for aligning it with the modern requirements of applied science and technology.

Ключові слова: прикладна спрямованість задач, математична модель, теорія функцій комплексної змінної, перетворення Лапласа, перетворення Фур'є, інтегральні рівняння.

Keywords: applied problem orientation, mathematical model, theory of functions of a complex variable, Laplace transform, Fourier transform, integral equations.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний розвиток науки і технологій передбачає суттєві зміни у підготовці майбутніх спеціалістів, пов'язані з формуванням їхніх професійних компетенцій, розвитком навичок неперервного навчання, здатністю до збору, обробки і оцінювання інформації, вмінням приймати неординарні рішення і втілювати їх в своїй професійній діяльності. Такі зміни обумовлюють узгодження освітніх програм спеціалістів з прикладної математики із вимогами ринку праці та потребами працедавців, запитамі суспільства та інтересами здобувачів освіти.

Специфіка роботи майбутніх спеціалістів з прикладної математики потребує від них поєднання глибоких математичних знань з умінням застосовувати їх для розв'язання конкретних завдань в різноманітних областях, таких як інженерія, економіка, фінанси, медицина тощо. Розробка моделей для опису реальних про-

цесів, створення алгоритмів для розрахунків, які неможливо отримати аналітичним шляхом, питання оптимізації, аналізу даних — це тільки невеликий перелік напрямів, за якими працюють випускники спеціальності "Прикладна математика". Використання математичних методів, а при необхідності й модифікація існуючих під нові задачі, можливе лише за умови відповідного рівня математичної підготовки, оскільки без розуміння основ будь-які розв'язки будуть поверхневими, а інтерпретація результатів — мати високий ризик помилок.

Математична освіта сприяє успішному засвоєнню не тільки фундаментальних дисциплін, вона є загальнонауковим фундаментом для успішного оволодіння фаховими знаннями. Це означає, що в процесі навчання студенти повинні виконувати навчальну діяльність, яка моделює їх майбутню професійну діяльність [1]. Разом з тим ефективність навчання багато в чому залежить від якості викладання матеріалу, здатності викладача мотивувати студентів через прикладні задачі, застосовувати сучасні

методи навчання. Творчий підхід і ефективність педагогічної роботи професорсько-викладацького складу дозволяє не тільки допомагати студенту отримувати професійну підготовку, а й домогтися переходу отриманих знань на рівень компетенцій [2].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування спеціаліста з прикладної математики з творчим мисленням та креативною індивідуальністю є пріоритетом сучасної інженерної освіти. В своїй роботі К.М. Стрюк наголошує, що згідно з новою освітньою парадигмою фахівець повинен оволодіти фундаментальними знаннями, професійними вміннями і навичками діяльності свого профілю, досвідом творчої і дослідницької діяльності вирішення професійних проблем, тобто він має бути професійно компетентним [3].

Основою компетентнісного підходу є орієнтація на результати навчання, що передбачає поєднання засвоєння знань і вмінь із їх практичним застосуванням та здатністю до самостійного оновлення й поповнення у разі професійної потреби. Це безпосередньо пов'язано з розвитком спеціальних умінь і навичок, необхідних для ефективної фахової діяльності.

Дослідження професійної підготовки майбутніх фахівців з прикладної математики свідчать про особливе значення фундаментальної математичної підготовки як основи розвитку алгоритмічного мислення, вміння розробляти програмне забезпечення. Наприклад, в своїй роботі Д.Є. Щедролосьєв наголошує на те, що основу програмування складає не тільки знання певної мови програмування, але й уміння побудови математичної моделі та відповідного алгоритму, тобто процес створення алгоритмів для розв'язання поставленого завдання [4]. О. Я. Кучерук, аналізуючи проблему формування математичної компетентності у майбутніх інженерів-програмістів, підкреслює, що професійна діяльність ІТ-фахівців нині вимагає глибоких знань у відповідних галузях застосувань, проте ці знання не дадуть очікуваного результату без фундаментальної математичної підготовки. Він вважає, що створення достовірної моделі тої предметної області, яка досліджується — самий важливий етап розробки програмного продукту що включає аналіз та дослідження широкого спектру алгоритмів та математичних методів, вибір найбільш прийнятних альтернатив, побудову, аналіз та алгоритмізацію моделі, вибір та використання програмних засобів та технологій [5].

Аналіз наукових досліджень дозволяє зробити висновок, що значну увагу в них приділяється методам формування фахових компетенцій майбутніх спеціалістів, удосконаленню навчального процесу. Прикладом таких досліджень є методика роботи зі студентами, яка спирається на дидактичні таблиці інтегративних зв'язків знань з математики і спеціальних дисциплін. Реалізації інтегративних зв'язків проілюстровані на прикладах з розділу "Диференціальні рівняння" для електротехнічних спецдисциплін з використанням пакету MathCAD [6]. В роботі А. Ройко і І. Микитюк наведено приклади використання професійно зорієнтованих задач при вивченні теми "Елементи диференціального числення" освітнього компонента "Вища математика". Розв'язання прикладних задач, що відображають реальні ситуації та ілюструють застосування похідної для побудови математичних моделей конкретних процесів, дають можливість ознайомити здобувачів освіти з базовими поняттями професійної діяльності та причиннонаслідковими зв'язками між ними [7]. В роботі [8] показана можливість інтегрування до навчального процесу методів математичного програмування, теорії ігор та теорії графів, демонструючи їх застосування на конкретних прикладах економічного змісту. Автори наголошують на важливості використання сучасних інформаційних технологій та програмних пакетів для ефективного розв'язання таких задач. У дослідженнях С. Дембіцької і О. Кобилянського розглянуто зміст професійної компетентності майбутніх фахівців з професійної освіти, а також висвітлено принципи та підходи, спрямовані на її формування засобами цифрових технологій [9].

Значний вклад у розвиток теорії компетентнісного підходу до підготовки майбутніх фахівців внесли науковці Н. Бібік, В. Вербицький, І. Гевлич, А. Вороновська, Д. Заводчиков, М. Кузьміна, А. Романишина, М. Соснін, В. Сериков, Н. Табачук, І. Хом'юк, Ю. Швалб та ін.

Разом з тим аналіз наукової і методичної літератури свідчить про те, що питання застосування спеціальних розділів математики до формування фахових компетентностей майбутніх спеціалістів з прикладної математики ще недостатньо досліджено як в теорії так і на практиці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета роботи — показати можливість використання спеціальних розділів математики у

підготовці студентів для формування професійних компетенцій спеціалістів з прикладної математики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечити єдність і взаємозв'язок теорії і практики при підготовці компетентних фахівців дозволяє принцип інтеграції, оскільки саме міждисциплінарна інтеграція сприяє оволодінню студентами вміннями розв'язувати складні, комплексні, професійні завдання [10]. В цьому випадку базові дисципліни формують інструментарій, який інтегрується в спеціальні розділи математики. Такий підхід демонструє системність підготовки прикладного математика і підтверджує необхідність міцного фундаменту у вигляді лінійної та векторної алгебри, аналітичної геометрії, математичного аналізу. Міжпредметні зв'язки відображають взаємозалежність наук, забезпечують структурованість знань і уникнення фрагментарності. Вони сприяють поглибленому розумінню предметів через їх взаємне доповнення, формують мислення, вміння аналізувати та синтезувати інформацію, розвивають науковий світогляд.

Математична підготовка майбутніх спеціалістів з прикладної математики має базуватися на таких принципах навчання, при яких засвоєння математичних методів інтегровані в умовні професійні сценарії. Це зумовлює розвиток вміння моделювати та аналізувати процеси, формує потребу в математичних інструментах, підвищує професійну компетентність. При такому підході навчальна діяльність набуває дослідницького і практично-орієнтованого характеру.

Спеціальні розділи математики дають змогу адаптуватися до різних галузей і побудовані так, щоб сформувані у студентів відповідні професійні компетенції та забезпечити досягнення навчальних результатів, що відповідають обраній спеціальності. При цьому навчальний процес організовується з урахуванням мотивації студентів до вивчення дисципліни та чіткого розуміння її значення у майбутній професійній діяльності.

Отже, система математичної підготовки майбутніх фахівців вимагає:

- формування математичної компетентності у процесі вивчення спеціальних розділів вищої математики;

- розвиток навичок математичного моделювання при вирішенні прикладних задач професійного спрямування;

- інтеграція математичних знань через міждисциплінарні зв'язки у межах освітньо-професійної програми.

Під математичною компетентністю розуміють здатність майбутніх фахівців до самостійного застосовування математичних методів, моделей та інструментарію для вирішення професійно-орієнтованих завдань.

Процес формування математичної компетентності реалізується через системне засвоєння теоретичних знань, опанування практичних умінь та навичок.

Виділяють наступні рівні математичної компетентності:

- базовий — застосування готових алгоритмів, робота з відомими моделями;

- адаптивний — адаптація знань до нових умов, міждисциплінарний синтез;

- творчий — генерація нових ідей, дослідницькі підходи, нестандартні рішення.

Важливу роль у формуванні математичної компетентності відіграють прикладні задачі.

Під прикладною задачею ми розуміємо задачу, умова якої пов'язана з реальною практичною ситуацією, а її розв'язання вимагає використання теоретичних знань для отримання результату, важливого в певній сфері діяльності.

Розв'язання прикладних задач формує вміння аналізувати умову, виділяти головне, встановлювати зв'язки між даними, створює відчуття важливості предмета через його зв'язок з майбутньою професією. Також ці задачі сприяють формуванню міжпредметних зв'язків, розвивають логічне, алгоритмічне і творче мислення.

При виборі прикладних задач враховувалося наступне: обрана задача логічно впливає з матеріалу, який вивчається, а умова відображає типові ситуації майбутньої професії студентів. Визначаючи рівень складності задачі, бралася до уваги підготовка групи, по можливості задача допускала різні способи розв'язування. Крім того, розв'язок мав практичну цінність, тобто задача показувала, що вивчений матеріал застосовується у реальному житті.

Слід зауважити, що при розв'язанні прикладних задач студенти зазвичай проходять етапи математичного моделювання, які дозволяють перетворити реальну проблему до математичної форми. Це означає, що після побудови математичної моделі студент може отримати розв'язок за допомогою аналітичних, чисельних або графічних методів і перевірити результати, порівнявши їх з реальними даними чи практичними вимірюваннями. За потреби студент може уточнити модель та повторити розв'язання.

Розглянемо декілька прикладів професійної спрямованості, які пропонувались студентам при вивченні таких спеціальних розділів математики, як теорія функцій комплексної змінної, перетворення Фур'є і Лапласа, інтегральні рівняння.

Приклад 1. Знайти амплітуду струму в електричному колі з параметрами: опір $R = 4 \text{ Ом}$, індуктивність $L = 1 \text{ Гн}$, ємність $C = 0,01 \text{ Ф}$, джерело напруги $V(t) = 10 \cos 10t \text{ В}$, якщо всі елементи з'єднані послідовно.

Розв'яжемо приклад за допомогою методу комплексних амплітуд і опорів. Тоді $V = 10e^{i10t}$ (амплітуда напруги $V_0 = 10 \text{ В}$), комплексний опір котушки $Z_L = i\omega L$, комплексний опір конденсатора $Z_C = \frac{1}{i\omega C}$. Оскільки в колі є активний опір R , то вважаємо його комплексним опором.

Скористаємось комплексним законом Ома

$$I = \frac{V}{Z},$$

$dZ = R + i\omega L + \frac{1}{i\omega C} = R + i\left(\omega L - \frac{1}{\omega C}\right)$ — комплексний опір кола. За умовою задачі $Z = 4 + i\left(10 \cdot 1 - \frac{1}{10 \cdot 0,01}\right) = 4 + i(10 - 10) = 4 \text{ (Ом)}$.

Отже, амплітуда струму $I_0 = \frac{V_0}{|Z|} = \frac{10}{4} = 2,5 \text{ (А)}$.

Теорія функцій комплексної змінної — дієвий апарат для аналізу. Зокрема, дробово-лінійні та раціональні функції є фундаментальними інструментами для опису конформних рухів площини та сфери (через стереографічну проекцію). Окрім того, перехід у комплексну область в багатьох випадках спрощує розв'язання систем поліноміальних рівнянь.

Розділ теорії функцій комплексної змінної — "теорія лишків" знаходить застосування не лише в обчисленні інтегралів комплексного аналізу, а й у задачах з визначеними інтегралами від дійсних функцій. Часто цей метод дає змогу значно спростити розрахунки в тих випадках, коли звичайні аналітичні методи є надто громіздкими.

Приклад 2. Обчислити інтеграл $\int_0^{2\pi} \frac{dt}{5 + 3 \cos t}$.

Підінтегральна функція $\frac{1}{5 + 3 \cos t}$, яка є раціональною функцією аргументу $\cos t$, неперервна

на проміжку інтегрування. Після заміни змінної

$$z = e^{it}, \text{ матимемо } \frac{dz}{iz} = dt, \cos t = \frac{e^{it} + e^{-it}}{2} = \frac{1 + z^2}{2z}.$$

У цьому випадку шлях інтегрування — коло одиничного радіусу з центром в початку координат $|z| = 1, 0 \leq t \leq 2\pi$. Для обчислення інтеграла застосуємо формулу

$$\int_0^{2\pi} R(\cos t, \sin t) dt = \oint_{|z|=1} F(z) dz.$$

Тоді

$$\begin{aligned} \int_0^{2\pi} \frac{dt}{5 + 3 \cos t} &= \oint_{|z|=1} \frac{dz}{iz \left(5 + 3 \frac{1 + z^2}{2z}\right)} = \\ &= \frac{2}{i} \oint_{|z|=1} \frac{dz}{3z^2 + 10z + 3} \end{aligned} \quad (1).$$

Для обчислення отриманого інтеграла скористаємось методом лишків. За основною теоремою про лишки, якщо C — замкнена гладка крива, яка обмежує область D , а функція $F(z)$ аналітична в замкненій області $\bar{D}$, крім скінченного числа ізольованих особливих точок $z_k \in D, k = 1, 2, \dots, n$, то

$$\oint_C F(z) dz = 2\pi i \sum_{k=1}^n \text{Res } F(z_k) \quad (2).$$

Визначимо особливі точки підінтегральної функції $F(z) = \frac{z}{3z^2 + 10z + 3}$. Для цього знай-

демо нулі знаменника дробу $3z^2 + 10z + 3 = 0$. Особливими точками підінтегральної функції

є точки $z_1 = -\frac{1}{3}, z_2 = -3$ (полюси першого поряд-

ку). Точка z_1 належить області $|z| < 1$, точка z_2 знаходиться зовні цієї області. Тоді формула (2) для інтеграла (1) набуває вигляду:

$$\oint_{|z|=1} F(z) dz = 2\pi i \text{Res } F(z_1) \quad (3),$$

де шлях інтегрування — коло одиничного радіусу з центром у початку координат.

Обчислимо лишок в особливій точці $z_1 = -\frac{1}{3}$:

$$\begin{aligned} \text{Res } F(-1/3) &= \frac{1}{(3z^2 + 10z + 3)' \Big|_{z=-1/3}} = \\ &= -1/3 = \frac{1}{6z + 10} \Big|_{z=-1/3} = \frac{1}{8} \end{aligned} \quad (4).$$

Тоді за формулою (3) з урахуванням (4) інтеграл (1) буде дорівнювати

$$\int_0^{2\pi} \frac{dt}{5+3\cos t} = \frac{2}{i} \oint_{|z|=1} \frac{dz}{3z^2+10z+3} = \frac{2}{i} 2\pi i \frac{1}{8} = \frac{\pi}{2}.$$

Один з прикладів застосування інтегрального перетворення Фур'є — задача фільтрації високочастотного шуму з сигналу.

Приклад 3. Дано сигнал, який змінюється у часі $f(t) = \sin 2\pi t + 0,5 \sin 20\pi t$.

Потрібно відфільтрувати високочастотний шум.

Для розв'язання задачі скористаємося прямим перетворенням Фур'є:

$$\bar{f}(\omega) = \mathcal{F}\{f(t)\} = \int_{-\infty}^{\infty} f(t)e^{-i\omega t} dt.$$

За умовою задачі сигнал складається з двох гармонік

$$f(t) = \underbrace{\sin 2\pi t}_{\text{Низька частота}} + \underbrace{0,5 \sin 20\pi t}_{\text{Висока частота (шум)}}$$

Скористаємося властивістю перетворення Фур'є для синуса:

$$\mathcal{F}\{\sin \omega_0 t\} = i\pi[\delta(\omega + \omega_0) - \delta(\omega - \omega_0)],$$

де $\delta(\omega)$ — дельта-функція Дірака.

Розглянемо перший доданок $\sin 2\pi t$, для якого частота $\omega_1 = 2\pi$:

$$\mathcal{F}\{\sin 2\pi t\} = i\pi[\delta(\omega + 2\pi) - \delta(\omega - 2\pi)].$$

Для другого доданку $0,5 \sin 20\pi t$ частота $\omega_2 = 20\pi$:

$$\mathcal{F}\{0,5 \sin(20\pi t)\} = 0,5 \cdot i\pi[\delta(\omega + 20\pi) - \delta(\omega - 20\pi)].$$

Перетворення Фур'є запишеться у вигляді

$$\bar{f}(\omega) = i\pi[\delta(\omega + 2\pi) - \delta(\omega - 2\pi)] + 0,5 \cdot i\pi[\delta(\omega + 20\pi) - \delta(\omega - 20\pi)].$$

Отримане перетворення Фур'є складається з чотирьох дельта-функцій: низькі частоти (піки на $\omega = \pm 2\pi$) — основний сигнал та високі частоти (піки на $\omega = \pm 20\pi$) — шум.

Для того, щоб видалити шум, треба обнулити компоненти з частотами $|\omega| > 10\pi$:

$$\bar{f}_\phi(\omega) = \begin{cases} \bar{f}(\omega), & |\omega| \leq 10\pi, \\ 0, & |\omega| > 10\pi. \end{cases}$$

Далі відновлюємо відфільтрований сигнал. Для цього застосовуємо обернене перетворення Фур'є:

$$f_\phi(t) = \mathcal{F}^{-1}\{\bar{f}_\phi(\omega)\} = \sin 2\pi t.$$

Як самостійну роботу, кожному студенту пропонується створити за допомогою Python комп'ютерну модель заданого сигналу та побудувати графіки вхідного й відфільтрованого сигналів.

Інтегральне перетворення Лапласа широко використовується в наукових та інженерних розрахунках для дослідження властивостей динамічних систем, а також розв'язання диференціальних та інтегральних рівнянь. Таке поширення пов'язано з тим, що багатьом співвідношенням і операціям над функціями-оригіналами $f(t)$ відповідають набагато простіші співвідношення між їхніми зображеннями $F(p)$. Так, наприклад, інтегрування оригіналу в межах від 0 до t зводиться в просторі зображень до ділення зображення на p , а лінійні диференціальні рівняння перетворюються на алгебраїчні.

В наступному прикладі проаналізуємо перехідний процес за допомогою перетворення Лапласа.

Приклад 4. Електричне коло, зображене на рис. 1, складається з опорів R_1, R_2 та ємності C . В момент часу $t = 0$ до електричного кола підключається стала електрорушійна сила $e(t) = e_0$; до її підключення сила струму і заряд на обкладках конденсатора дорівнювали нулю. Знайти перехідний струм $i(t)$, якщо $e_0 = 10$ В, $R_1 = R_2 = 20$ Ом, $C = 10^{-3}$ Ф.

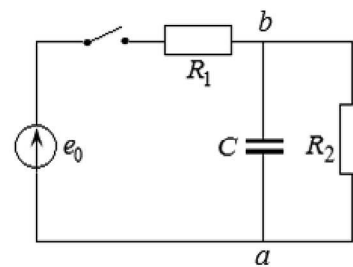


Рис. 1. Схема електричного кола

За законом Ома операторний струм дорівнює $I(p) = \frac{E(p)}{Z(p)}$, де зображення електрорушійної сили $e(t)$ має вигляд: $E(p) = \frac{e_0}{p}$, а операторний опір контуру для заданої схеми $Z(p) = R_1 + Z_{ab}(p)$,

де $Z_{ab}(p) = \frac{R_2}{pCR_2 + 1}$ в схемі з паралельним з'єднанням.

Тоді для всього контуру при послідовному з'єднанні операторний опір дорівнює

$$Z(p) = R_1 + \frac{R_2}{pCR_2 + 1} = \frac{pCR_1R_2 + R_1 + R_2}{pCR_2 + 1},$$

а операторний струм

$$I(p) = \frac{e_0}{p} \cdot \frac{pCR_2 + 1}{pCR_1R_2 + R_1 + R_2}.$$

Враховуючи умови задачі, отримаємо

$$I(p) = \frac{10(p \cdot 10^{-3} \cdot 20 + 1)}{p(p \cdot 10^{-3} \cdot 20 \cdot 20 + 20 + 20)} = \frac{1}{2} \cdot \frac{p + 50}{p(p + 100)}.$$

Щоб повернутися до шуканої функції-оригіналу, розкладемо отриманий вище дріб на прості дробі:

$$\frac{p + 50}{p(p + 100)} = \frac{A}{p} + \frac{B}{p + 100} = \frac{A(p + 100) + Bp}{p(p + 100)};$$

$$p + 50 = A(p + 100) + Bp.$$

$$p = 0 \quad \left| \quad 50 = 100A; \quad A = 1/2;$$

$$p = -100 \quad \left| \quad -50 = -100B. \quad B = 1/2.$$

Отже, можемо записати операторний струм у вигляді

$$I(p) = \frac{1}{2} \cdot \frac{p + 50}{p(p + 100)} = \frac{1}{2} \cdot \left(\frac{1/2}{p} + \frac{1/2}{p + 100} \right) =$$

$$= 0,25 \frac{1}{p} + 0,25 \frac{1}{p + 100}.$$

Для визначення перехідного струму скористаємося таблицею відповідності, отримаємо (рис. 2).

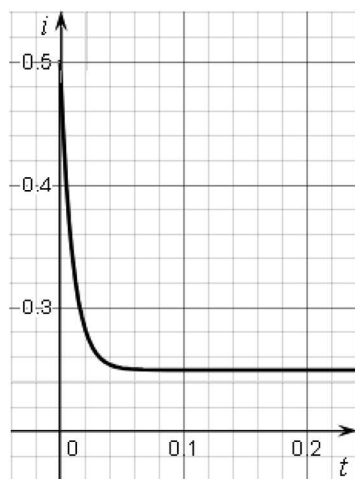


Рис. 2. Графік перехідного струму

Інтегральні рівняння відіграють важливу роль як у сучасній математиці так і в її застосуваннях — теорії пружності, теорії потенціалу, математичній фізиці, економічному моделюванні та інших галузях науки. Саме тому вивчення методів розв'язання інтегральних рівнянь є важливою частиною підготовки студентів математичних та фізико-технічних спеціальностей.

Розглянемо інтегральне рівняння, яке має назву "модель популяції"

$$y(x) = x + \lambda \int_0^1 xsy(s)ds,$$

та з'ясуємо його можливі застосування. В цьому рівнянні лінійний член x описує природ-

не зростання, а інтегральний член $\int_0^1 xsy(s)ds$ вра-

ховує нелокальну взаємодію (кооперація, конкуренція за ресурси, епідемії тощо) всіх особин s з особиною x . Ця нелокальна взаємодія коригує лінійне зростання $y(x) = x(\lambda = 0)$ і називається "поправкою на взаємодію".

Приклад 5. Розв'язати інтегральне рівнян-

$$y(x) = x + \lambda \int_0^1 xsy(s)ds$$

Дане рівняння є інтегральним рівнянням Фредгольма другого роду з виродженим ядром. Знайдемо його розв'язок при $\lambda = 1$, тобто

$$y(x) = x + x \int_0^1 sy(s)ds \quad (5).$$

Введемо позначення

$$C = \int_0^1 sy(s)ds \quad (6),$$

де C — невідома стала. Отже, рівняння (5) набуває вигляду:

$$y(x) = x + Cx \quad (7).$$

Підставивши вираз (7) в (6), отримуємо:

$$C = \int_0^1 s(s + Cs)ds = \left(\frac{s^3}{3} + C \frac{s^3}{3} \right) \Big|_0^1 = \frac{1}{3} + \frac{C}{3},$$

$$\text{тобто } C = \frac{1}{3} + \frac{C}{3}, \quad C = \frac{1}{2}.$$

Зі знайденим значенням C розв'язок рівняння (7) можна записати так:

$$y(x) = x + \frac{x}{2} = \frac{3x}{2}.$$

Отже, при взаємодії $\lambda = 1$ зростання посилюється в 1,5 рази.

Зауважимо, що параметр λ може бути від'ємним у випадку, коли зростання сповільнюється.

Розглянутий приклад можна адаптувати змінюючи ядро $K(x, s)$, наприклад, до економічних моделей, де враховується взаємодія між агентами (модель кредитного ризику із залежністю позичальника, модель поширення інно-

вацій тощо). Таким чином, інтегральні рівняння широко застосовуються на практиці, зокрема в задачах, де математичне моделювання ґрунтується на врахуванні сумарного впливу відомих величин на досліджувані характеристики. При цьому задачі, що описуються різними диференціальними рівняннями, часто приводяться до єдиної форми інтегрального рівняння.

Розв'яжемо приклад, який ілюструє зв'язок теорії інтегральних рівнянь з перетвореннями Лапласа.

Приклад 6. Попит $q(t)$ на новий товар у момент часу t складається з первинного попиту $q_0 \cdot e^{-bt}$ та попиту, викликаного реакцією на рекламу. Вплив останнього попиту згасає за експоненціальним законом з темпом $\alpha > 0$ та інтенсивністю γ , тобто попит $q(t)$ змінюється за законом:

$$q(t) = q_0 \cdot e^{-bt} + \int_0^t \gamma e^{-\alpha(t-\tau)} q(\tau) d\tau, \quad t \geq 0 \quad (8),$$

де $q(t)$ — шуканий попит, параметри q_0, b, α, γ — задані ($b \geq 0$). Необхідно знайти розв'язок рівняння $q(t)$.

Рівняння попиту є рівнянням Вольтерри другого роду. Знайдемо розв'язок задачі операційним методом. Вважаємо шукану функцію $q(t)$ оригіналом і перейдемо від рівняння (8), що зв'язує оригінали, до рівняння, що зв'язує їх зображення.

Позначимо $q(t) \rightleftharpoons Q(p)$. За перетворенням Лапласа $q_0 e^{-bt} \rightleftharpoons \frac{q_0}{p+b}$.

Скориставшись теоремою про згортку, отримуємо зображення інтегралу

$$\int_0^t \gamma e^{-\alpha(t-\tau)} q(\tau) d\tau \rightleftharpoons \gamma \cdot \frac{1}{p+\alpha} \cdot Q(p).$$

В результаті замість інтегрального отримуємо алгебраїчне рівняння з невідомим зображенням $Q(p)$:

$$Q(p) = \frac{q_0}{p+b} + \gamma \frac{1}{p+\alpha} Q(p).$$

Розв'язавши це рівняння відносно $Q(p)$, маємо:

$$\left(1 - \frac{\gamma}{p+\alpha}\right) Q(p) = \frac{q_0}{p+b},$$

або

$$Q(p) = q_0 \frac{p+\alpha}{(p+b)(p+\alpha-\gamma)}.$$

Розклавши $Q(p)$ на прості дробі і визначивши коефіцієнти розкладання, запишемо

$$Q(p) = \frac{q_0(\alpha-b)}{\alpha-b-\gamma} \cdot \frac{1}{p+b} - \frac{q_0\gamma}{\alpha-b-\gamma} \cdot \frac{1}{p+\alpha-\gamma}.$$

Отриманому зображенню відповідає оригінал

$$q(t) = \frac{q_0(\alpha-b)}{\alpha-b-\gamma} e^{-bt} - \frac{q_0\gamma}{\alpha-b-\gamma} e^{-(\alpha-\gamma)t},$$

$$\alpha-b-\gamma \neq 0, \alpha-\gamma > 0.$$

Розв'язання практичних завдань, сформульованих у вигляді інтегральних рівнянь, найчастіше вимагає застосування наближених чисельних методів. Саме тому в курсі "Інтегральні рівняння" передбачені завдання, в яких використовуються наближені методи розв'язання інтегральних рівнянь із застосуванням пакету символьних обчислень Mathematica.

ВИСНОВКИ

Прикладна спрямованість розглянутих задач зумовлена необхідністю інтеграції вивчення спеціальних розділів математики з професійною підготовкою майбутніх бакалаврів. Такий підхід забезпечує формування в студентів практичних умінь у розв'язанні виробничих задач, сприяє підвищенню їхньої професійної компетентності та відповідає вимогам конкурентного середовища сучасного ринку праці. Особливого значення при цьому набуває використання комп'ютерного моделювання та програмних засобів, що дозволяє наблизити навчальний процес до реальних умов професійної діяльності та підвищити ефективність засвоєння матеріалу.

Література:

1. Прокопенко Н.А. Цілі та зміст навчання векторної алгебри у системі інженерної освіти. [Електронне видання]. Didactics of mathematics: Problems and Investigations. Донецьк. 2009. № 32. С. 169—177. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/7880/1/%D0%94%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%9C%20%E2%84%9632%202009.1.pdf> (дата звернення: 22.08.2025)
2. Уланова Н.П., Одновол М.М., Приходько В.В. Якість освіти — гарантія ефективності навчального закладу. Проблеми використання інформаційних технологій в освіті, науці та промисловості: зб. наук. пр. XV міжнар. конф., м. Дніпро, 15—17 груд. 2020 р. Дніпро, 2021. № 5. С. 13—17.
3. Стрюк К.М. Сучасні напрями підготовки фахівців із комп'ютерної інженерії. Інноваційна педагогіка. Одеса, 2019. Вип. 11. Т.3. С. 102—106.

4. Щедролосьєв Д.Є. Методична система навчання дискретної математики майбутніх інженерів-програмістів засобами інформаційних технологій: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Херсон, 2011. 20 с.

5. Кучерук О. Я. Компетентнісний підхід у підготовці майбутніх інженерів-програмістів. Науковий огляд. Київ, 2014. Т. 3. № 2. С. 79—86.

6. Мохонько А.З., Васіна Л.С. До питання про інтегративні зв'язки математики та спеціальностей. Математика в сучасному технічному університеті: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., м.Київ, 24—25 груд. 2015 р. Київ, 2016. С. 186—190.

7. Ройко Л.Л., Микитюк І.О. Прикладна спрямованість освітнього компонента "Вища математика": Математика. Інформаційні технології. Освіта: зб. статей XIII міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк, 2024. № 11. С. 110—116.

8. Кагадій Т.С., Щербина І.В., Шпорта А.Г. Застосування спеціальних розділів математики у формуванні фахових компетентностей економістів. [Електронний ресурс]. Агросвіт. Київ, 2025. № 7. С. 64—71. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6071>

9. Дембіцька С., Кобилянський О. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з професійної освіти засобами цифрових технологій. Педагогіка безпеки. Вінниця, 2024. Т. 8. № 1—2. С. 1—7.

10. Насонова С., Рижков Е. Застосування офісних інформаційних технологій як альтернатива програмному розв'язанню економічних задач на графовій моделі. [Електронне видання]. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія "Економіка". Харків, 2021. Вип. 10(20). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/365/316>

References:

1. Prokopenko, N.A. (2009), "The goals and replacement of vector algebra in the engineering lighting system", Didactics of mathematics: Problems and Investigations, [Online], vol. 32, available at: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/7880/1/%D0%94%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%9C%20%E2%84%9632%202009.-1.pdf>, (Accessed 22 August 2025).

2. Ulanova, N.P. Odnovol, M.M. and Prikhodko, V.V. (2021), "The intensity of illumination is a guarantee of the effectiveness of the initial investment", Problemy vykorystannia informatsijnykh tekhnolohij v osviti, nautsi ta promyslo-

vosti: zb. nauk. pr. KhV mizhnar. konf. [Problems of the development of information technologies in education, science and industry XV International Conf], National Technical University Dnipro Polytechnic, Dnipro, Ukraine, no. 5. pp. 13—17.

3. Stryuk, K.M. (2019), "Current direct training of facyhysts from computer engineering/innovative pedagogy", vol. 11, vol. 3, 2019. pp. 102—106.

4. Shchedrolosiev D.Ye. (2011), "A methodical system for teaching discrete mathematics to future software engineers using information technologies", Abstract of Ph.D. dissertation, pedagogical sciences, Kherson State University, Kherson, Ukraine.

5. Kucheruk, O.Ya. (2014) "Competent approach to the training of future software engineers", Scientific review, vol. 3, no. 2, pp. 79—86.

6. Mokhonko, A.Z. Vasina, V.D. and Mokhonko, V.D. (2016) "Before the meal about the integrative connections of mathematics and special disciplines", Matematyka v suchasnomu tekhnichnomu universyteti: materialy IV mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Mathematics in the current technical university, materials of the IV International Scientific and Technical University scientific-practical Conf.], National Technical University "KPI", Kyiv, Ukraine, pp. 186—190.

7. Royko, L.L. and Mykytyuk, I.O. (2024), "Applied directness of the educational component "Higher Mathematics", Matematyka. Informatsijni tekhnolohii. Osvida: zb. statej XIII mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Mathematics. Information technologies. Lighting XIII Mizhnar. scientific-practical conf.: col. Articles], Volyn National University named after Lesya Ukrainka, Lutsk, Ukraine, no. 11, pp. 110—116.

8. Kagadiy, T.S. Shcherbina, I.V. and Shpor-ta, A.G. (2025), "Establishment of special branches of mathematics in the formation of economic competencies of economists", Agrosvit, vol. 7, pp. 64—71, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6071> (Accessed 25 Oct 2025).

9. Dembitska, S. and Kobilyansky, O. (2024), "Formation of professional competence of future frontline workers with professional knowledge of digital technologies", Safety pedagogy, vol. 8, no. 1—2, pp. 1—7.

10. Nasonova, S. and Ryzhkov E. (2021), "Application of office information technologies as an alternative to software development of economic tasks on a graph model", Electronic scientific publication "Adaptive management: theory and practice". Series "Economics", vol. 10(20), available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/365/316> (Accessed 25 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.11.2025 р.

УДК 502/504.3(4)

О. І. Дребот,
д. е. н., професор, академік НААН,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2681-1074>
Н. М. Клим,
к. е. н., доцент, Львівський лісотехнічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4949-6644>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.60

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОГО ЛІСОКОРИСТУВАННЯ

O. Drebot,
Doctor of Economics Sciences, Professor, Academician of NAAS,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS
N. Klym,
PhD in Economics, Associate Professor, Ukrainian National Forestry University

PRIORITY AREAS FOR IMPROVING THE FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE BALANCED DEVELOPMENT OF RECREATIONAL FOREST USE

В статті проаналізовано та обгрунтовано пріоритетні напрями удосконалення фінансово-економічного механізму збалансованого розвитку рекреаційного лісокористування, спрямованих на ефективну інтеграцію економічних, екологічних та соціальних цілей для забезпечення збалансованого управління рекреаційними лісовими ресурсами.

Запропоновані напрями, які визначають комплексну та системну модель вдосконалення фінансово-економічного механізму рекреаційного лісокористування. Вона наочно демонструє, що досягнення збалансованого розвитку неможливе без синхронної реалізації чотирьох ключових напрямів: мобілізації фінансування, стимулювання екологічної відповідальності, впровадження ринкових інструментів та удосконалення державного регулювання.

Визначено, що основним напрямом є формування економічної оцінки рекреаційного потенціалу лісів з подальшим її включенням у систему національних рахунків. Це забезпечить визнання рекреаційної функції лісів повноцінним економічним активом і джерелом капіталізації лісового господарства. Реалізація цього напрямку вимагає розробки стандартизованих методик визначення вартості рекреаційних послуг, враховуючи як прямі доходи, так і непрямі вигоди (наприклад, зростання туристичної привабливості регіону). Інтеграція цих даних у стратегічне планування дозволить перерозподілити фінансові ресурси на підтримку найбільш цінних у рекреаційному відношенні територій, забезпечуючи тим самим довгострокову екологічно-економічну стійкість галузі. Визначено, що для перспективи подальших наукових пошуків у цьому напрямку можуть полягати в адаптації запропонованого фінансово-економічного механізму до специфіки різних типів лісів та рекреаційних режимів, а також у дослідженні впливу змін клімату на рекреаційний потенціал лісових екосистем.

Обгрунтовано, що перспективними напрямами подальших досліджень є адаптація фінансово-економічного механізму до різних типів лісів і рекреаційних режимів, а також аналіз впливу кліматичних змін на рекреаційний потенціал лісів. Важливим завданням залишається впровадження цифрових інструментів — геоінформаційних систем, даних дистанційного зондування та Big Data — для розробки системи підтримки управлінських рішень у реальному часі. Реалізація цієї концепції сприятиме досягненню цілей сталого розвитку, забезпечуючи перехід до інтегрованого управління, в якому рекреаційна функція визнається рівнозначною екологічній та господарській.

The article analyzes and substantiates the priority areas for improving the financial and economic mechanism of balanced development of recreational forest use, aimed at the effective integration of economic, environmental and social goals to ensure balanced management of recreational forest resources.

The areas that define a comprehensive and systemic model for improving the financial and economic mechanism of recreational forest use are proposed. It clearly demonstrates that achieving balanced development is impossible without the synchronous implementation of four key areas: mobilization of financing, stimulation of environmental responsibility, introduction of market instruments and improvement of state regulation.

It is determined that the main area is the formation of an economic assessment of the recreational potential of forests with its subsequent inclusion in the system of national accounts. This will ensure the recognition of the recreational function of forests as a full-fledged economic asset and a source of capitalization of forestry. The implementation of this direction requires the development of standardized methods for determining the cost of recreational services, taking into account both direct income and indirect benefits (for example, the growth of the region's tourist attractiveness). Integration of these data into strategic planning will allow redistributing financial resources to support the most valuable recreational areas, thereby ensuring the long-term ecological and economic sustainability of the industry. It was determined that for the future, further scientific research in this direction may consist in adapting the proposed financial and economic mechanism to the specifics of different types of forests and recreational regimes, as well as in studying the impact of climate change on the recreational potential of forest ecosystems. It is substantiated that promising areas of further research are the adaptation of the financial and economic mechanism to different types of forests and recreational regimes, as well as the analysis of the impact of climate change on the recreational potential of forests. An important task remains the implementation of digital tools — geographic information systems, remote sensing data and Big Data — to develop a system to support management decisions in real time. The implementation of this concept will contribute to the achievement of sustainable development goals, ensuring the transition to integrated management, in which the recreational function is recognized as equivalent to the ecological and economic.

Ключові слова: рекреаційне лісокористування, еколого-економічний механізм, фінансово-економічний механізм, лісові екосистеми, зміна клімату.

Key words: recreational forest use, ecological and economic mechanism, financial and economic mechanism, forest ecosystems, climate change.

ВСТУП

Рекреаційно-оздоровчі ліси мають особливу цінність. Вони виконують рекреаційні, санітарно-гігієнічні та оздоровчі функції, їх використовують для туризму, занять спортом, санаторно-курортного лікування та відпочинку населення [1, 2].

Ресурс цих лісових екосистем є недостатньо вивченим, що обмежує його ефективне використання. Тому актуальним завданням є визначення екологічного та соціального потенціалу цієї категорії лісів, а також створення передумов для вільного розвитку підприємництва, заснованого на повноцінному використанні лісових ресурсів із рекреаційною метою. Це дасть змогу покращити умови для оздоровчого, освітнього та культурного розвитку населення, забезпечити комплексне використання лісових ресурсів і підвищити прибутки лісової галузі.

Для вирішення проблем природокористування в рекреаційно-оздоровчих лісах необхідні наукові прогнози щодо можливих наслідків господарської діяльності, розроблення заходів щодо запобігання й усунення негативного антропогенного впливу на лісові еко-

системи, вдосконалення методів їхньої охорони та раціонального використання. Так, для розв'язання зазначених проблем науковцями лабораторії екології лісу УкрНДІАГА на основі досліджень сучасного стану лісів зелених зон, впливу на них різних негативних антропогенних чинників й оцінювання здатності лісових екосистем виконувати екологічні функції визначено системи індикаторів процесів деградації лісових насаджень за стадіями рекреаційної дигресії в різних природних зонах, уточнено нормативи гранично допустимих антропогенних навантажень на лісові екосистеми, узагальнено результати досліджень із добору асортименту деревних і чагарникових порід для зелених зон промислових міст і населених пунктів [3].

Проблематика полягає в тому, що існуючий фінансово-економічний механізм часто виявляється неефективним для забезпечення збалансованості. Він недостатньо стимулює інвестування в інфраструктуру та відтворення рекреаційних лісових екосистем, не забезпечує адекватної вартісної оцінки їх екологічних послуг, а також не містить чітких інструментів для компенсації збитків, заподіяних лісовим еко-

системам рекреаційною діяльністю. Це породжує системну кризу, коли економічна вигода від використання конфліктує з екологічною безпекою і довгостроковою стійкістю.

Дослідження пріоритетних напрямів удосконалення фінансово-економічного механізму збалансованого розвитку рекреаційного лісокористування зумовлена посиленням рекреаційного навантаження на лісові екосистеми в умовах зростання попиту на природно-орієнтований відпочинок. Що створює гостру потребу в пошуку інструментів, здатних ефективно узгодити економічні інтереси суб'єктів господарювання з імперативами екологічного збереження та соціальними функціями лісових екосистем, і є ключовим для реалізації концепції збалансованого розвитку.

МЕТА СТАТТІ

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці пріоритетних напрямів удосконалення фінансово-економічного механізму збалансованого розвитку рекреаційного лісокористування, спрямованих на ефективну інтеграцію економічних, екологічних та соціальних цілей для забезпечення збалансованого управління рекреаційними лісовими ресурсами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У зв'язку з необхідністю введення додаткових потужностей у рекреаційну індустрію України для розширення можливостей розвитку туристично-оздоровчого господарства, в першу чергу, з метою реабілітації постраждалих від російської агресії громадян, актуалізується проблема науково-теоретичного та прикладного супроводження процесів активізації рекреаційного лісокористування, зокрема шляхом посилення еколого-економічного впливу територіальних громад на процеси використання рекреаційної складової екосистемних послуг лісів. Базовою детермінантою формування сучасного інструментарію еколого-економічного впливу місцевого самоврядування на суб'єкти рекреаційного лісокористування є те, що ліси, крім відомих господарських, кліматорегулюючих, санітарно-гігієнічних, захисних, водоохоронних та інших корисних функцій, мають важливе рекреаційне значення, спрямоване на відновлення фізичних і духовних сил людини [4]. Об'єктивні передумови для диверсифікації діяльності лісових господарств зумовлюють необхідність активізації рекреаційного використання лісів. Однак у сучасній еко-

номічній науці відсутня консенсусна дефініція поняття "рекреаційне лісокористування", що обумовлено полісемантичністю трактування його ключових характеристик. Ця методологічна невизначеність проявляється як у розумінні матеріально-речовинної основи продукування рекреаційних послуг, так і у визначенні механізмів інтеграції компонентів лісоресурсного потенціалу в рекреаційні ланцюги доданої вартості.

В. Воловик стверджує, що лісові рекреаційні ресурси є однією з головних умов для визначення та формування рекреаційних зон. Важливе значення має ступінь благоустрою лісових територій, їх видовий та віковий склад, продуктивність, загальна залісненість території [5].

Доцільність активізації рекреаційного лісокористування є особливо актуальною для сільських територій, які виступають основним ареалом концентрації лісоресурсних благ. На думку М. Ільїної та Ю. Шпильової, до основних стратегічних цілей розвитку сфери туризму та рекреації на сільських територіях з урахуванням їх сучасного стану і тенденцій розвитку належить підвищення якості інфраструктури та середовища рекреаційних територій, поліпшення їх матеріально-побутового забезпечення шляхом застосування кластерних моделей та державно-приватного партнерства, а також мобілізація членів об'єднаних територіальних громад, представників місцевого самоврядування з метою формування узгодженої позиції щодо переваг та перспектив розвитку сфери туризму в межах визначених територій [6, 7].

Науковий доробок вітчизняних дослідників — О. Фурдичка, О. Дребот, О. Яремка, А. Бобка, М. Шершуна, А. Гордійчука — становить теоретико-методологічну основу для аналізу сучасних проблем лісового господарства [8, 9, 10]. Їхні праці заклали фундамент наукового розуміння принципів організації лісгосподарського виробництва, сформувавши базис для подальшого реформування галузі в контексті євроінтеграції та адаптації до сучасних екологічних викликів.

У країнах Європи та Північної Америки за два останні десятиліття проведено чимало досліджень, пов'язаних із вивченням рекреаційно-оздоровчих послуг лісів [11, 12, 13, 14, 15, 16]. Численні наукові праці присвячені вивченню функцій лісів (зокрема, рекреаційних) [17]. В Україні подібні дослідження є порівняно новими, а соціокультурні послуги лісів, за результатами опитування, суспільство розуміє й сприймає доволі абстраговано [18, 19].

У контексті дослідження проблем землекористування значний науковий інтерес представляє робота Qingmu Su та Xiaoqin Jiang [19]. Автори пропонують інноваційний аналітичний інструментарій для оцінки ефективності рекреаційного лісокористування, який ґрунтується на визнанні різноспрямованих інтересів суб'єктів прийняття рішень. Запропонована ними методика передбачає комплексну оцінку за трьома взаємопов'язаними критеріями: економічною ефективністю, екологічною результативністю та загальною ефективністю розвитку територій, що відкриває нові можливості для багатокритеріального аналізу в управлінні рекреаційними лісовими ресурсами.

Дослідження Wojciech Mlynarski, Artur Predki та Adam Kaliszewski [20] пропонує методичний підхід до оцінки ефективності лісогосподарської діяльності в регіоні Південної Польщі, заснований на застосуванні аналізу обгортки даних (Data Envelopment Analysis, DEA) — непараметричного методу математичного програмування. Науковий внесок автори вбачають в апробації комплексного інструментарію, що поєднує DEA-аналіз з подальшим економетричним моделюванням за допомогою регресії Тобіта. Така методична комбінація виявляється ефективним інструментом для ідентифікації та кількісної оцінки ключових детермінантів ефективності лісогосподарських підприємств, що відкриває нові можливості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у галузі.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

У процесі дослідження для досягнення поставленої мети було застосовано комплекс загальнонаукових методів. Абстрактно-логічний та історичний методи дозволили виявити та проаналізувати історичні тенденції та структурні закономірності розвитку лісокористування в Україні. Для дослідження динаміки рекреаційних лісових площ було використано статистичний аналіз. Методологічний інструментарій дослідження також включав порівняльний аналіз для виявлення міжнародних тенденцій та графічну візуалізацію отриманих результатів. Теоретичною базою роботи стали систематизовані наукові публікації та авторитетні інформаційні ресурси.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Ліси є ключовими екосистемами, що забезпечують життєвий простір для більшості наземних видів. Раціональне управління лісами має

вирішальне значення для збереження біорізноманіття та забезпечення виживання видів, яким загрожує зникнення [21]. Пріоритетами природоохоронної політики мають стати збереження непорушених природних комплексів, зменшення фрагментації лісів та обмеження антропогенного впливу на види флори і фауни. Лісове біорізноманіття має не лише екосистемну цінність, але й практичну значущість, оскільки служить джерелом лікарських сполук, генетичного матеріалу для агросфери та промисловості, що визначає його важливість як науково-природного резервуару.

Таким чином, збалансоване лісокористування є ключовим елементом збалансованого розвитку, оскільки поєднує економічну ефективність із екологічною відповідальністю — збереженням екосистем, стабілізацією клімату, підтримкою біорізноманіття та забезпеченням суспільного добробуту.

Варто зазначити, що ринок екосистемних послуг — це система економічних

механізмів, яка дозволяє заохочувати сталі використання природних ресурсів через економічні стимули. Таким чином, ринок екосистемних послуг створює економічні стимули для збереження лісів та розвитку рекреації, що є важливим для збалансованого господарювання у лісах [22]. Ці ринки можуть включати платежі за збереження водоохоронних функцій лісів, компенсацію за поглинання вуглецю лісами, плату за очищення води, збереження біорізноманіття (напр. боліт як його осередків) тощо. Їхнє ефективне функціонування потребує чіткого визначення прав власності, надійних методів оцінки та прозорих механізмів транзакцій [23].

У контексті парадигми збалансованого розвитку рекреаційне лісокористування виступає трансдисциплінарним об'єктом управління, що синтезує екологічні імперативи з економічними механізмами. Продукування лісовими екосистемами рекреаційних сервісів і становить особливу цінність, оскільки ці послуги безпосередньо конвертуються в суспільне благо — підвищення якості життя через поліпшення фізичного стану та психоемоційного здоров'я людини [24, 25].

На сучасному етапі спостерігається значне посилення антропогенного навантаження на лісові екосистеми, зумовлене зростанням попиту на рекреаційні послуги. Ця тенденція, з одного боку, відкриває нові економічні можливості для лісового господарства, а з іншого — створює серйозні загрози для екологічної стабільності лісових екосистем. У цих умовах по-



Рис. 1. Пріоритетні напрями удосконалення фінансово-економічного механізму

Джерело: сформовано автором.

стає нагальна потреба у формуванні такого фінансово-економічного механізму, який би дозволив узгодити економічні цілі з екологічними вимогами та соціальними функціями лісів, забезпечивши тим самим їхній збалансований розвиток.

Одночасно, подібний методичний підхід може бути продуктивно-адаптований для дослідження та оцінки ефективності рекреаційного лісокористування. У цьому контексті DEA-аналіз дозволить оцінити ефективність використання лісогосподарськими підприємствами наявного рекреаційно-ресурсного потенціалу, розглядаючи як входи (inputs) такі фактори, як транспортна доступність, наявність та стан інфраструктури, рекреаційна привабливість та екологічна ємність територій, а як виходи (outputs) — обсяг наданих рекреаційних послуг, фінансові надходження від рекреаційної діяльності або соціальний ефект, вимірний, наприклад, через відвідуваність. Подальше застосування регресії Тобіта дасть змогу ідентифікувати та кількісно

оцінити вплив окремих детермінант (наприклад, інвестицій в інфраструктуру, рівня сервісу, екологічного стану лісів) на загальну ефективність рекреаційного функціонування. Таке комбіноване використання непараметричних та економетричних процедур відкриває можливість для формування обґрунтованої стратегії диверсифікації діяльності лісових господарств шляхом інтеграції рекреаційної функції в систему економічних відносин.

Адже дослідження пріоритетних напрямів вдосконалення економічного механізму зумовлена системною кризою існуючих підходів, які часто виявляються неефективними для подолання суперечності між комерційним використанням і необхідністю збереження природи. Відсутність адекватних економічних стимулів для інвестування в рекреаційну інфраструктуру, неефективна вартісна оцінка екологічних послуг лісових екосистем та не удосконалення інструментів компенсації збитків, які потребують комплексного наукового аналізу та вироблення практичних рішень, що й визначає проблематику даного дослідження.

Запропоновані напрями (рис. 1) визначають комплексну та системну модель вдосконалення фінансово-економічного механізму рекреаційного лісокористування. Наочно демонструє, що досягнення збалансованого розвитку неможливе без синхронної реалізації чотирьох ключових напрямів: мобілізації фінансування, стимулювання екологічної відповідальності, впровадження ринкових інструментів та удосконалення державного регулювання.

Їхня синергія забезпечує перехід від екстенсивної моделі експлуатації лісових ресурсів до інтегрованого підходу, який трансформує екологічні виклики в економічні можливості. Інструменти, такі як система PES, "зелені" облігації та диференційована цінова політика, створюють потрібні фінансові стимули для стійкого управління. Таким чином, реалізація цієї архітектури дозволить сформувати економічно життєздатну та інвестиційно привабливу модель, яка гарантує довгострокове збереження рекреаційного потенціалу лісових екосистем для майбутніх поколінь.

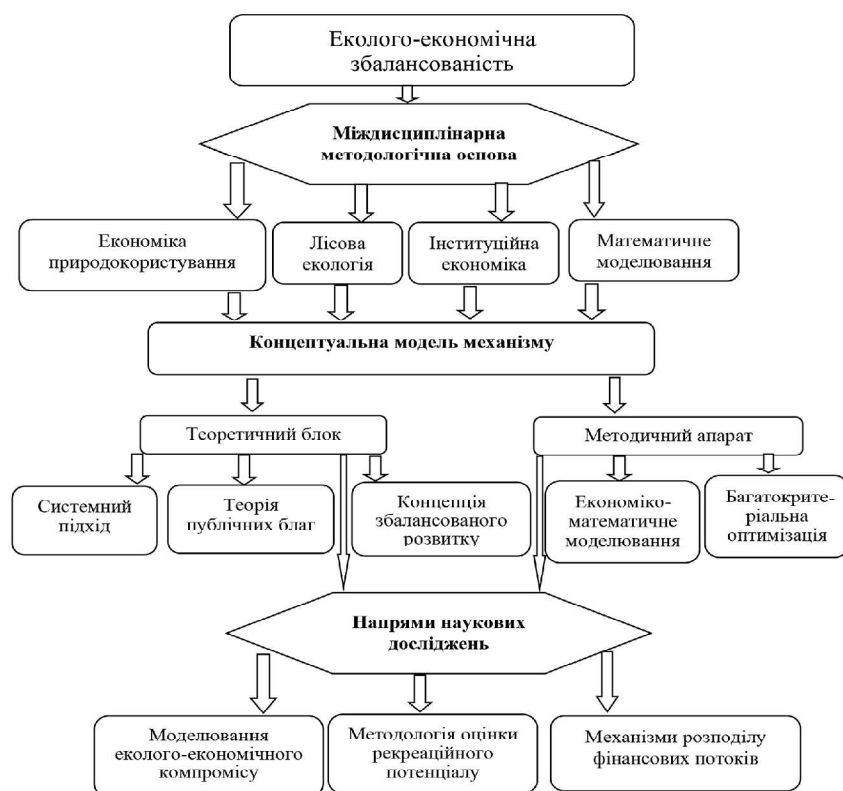


Рис. 2. Міждисциплінарна еколого-економічна збалансованість розвитку моделі механізму в контексті рекреаційного лісокористування

Джерело: сформовано автором.

Запропонована схема (рис. 2) представляє цілісну наукову концепцію вдосконалення фінансово-економічного механізму рекреаційного лісокористування, яка ґрунтується на принципах міждисциплінарності та системного підходу. Інтеграція економіки природокористування, лісової екології, інституційної економіки та математичного моделювання дозволяє комплексно дослідити всі аспекти цієї складної системи — від теоретичного обґрунтування до розробки практичних інструментів реалізації.

Наукова цінність запропонованого підходу полягає в створенні методологічного базису для формування збалансованого механізму, здатного ефективно узгоджувати економічні, екологічні та соціальні цілі розвитку рекреаційного лісокористування. Реалізація окреслених напрямів досліджень забезпечить не лише теоретичний прогрес у цій галузі знань, але й створить практичні інструменти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на різних рівнях. А й сформувати концепцію, яка передбачатиме послідовне впровадження ряду інструментів, серед яких ключове місце займають диференційовані механізми фінансування та оподаткування, що стимулюють інвестиції в

рекреаційну інфраструктуру, а також розробка методик моніторингу та оцінки соціально-екологічної ефективності рекреаційного навантаження. Таке впровадження дозволить досягти синергетичного ефекту, коли економічні інтереси лісогосподарських підприємств починають узгоджуватися з імперативами збереження біорізноманіття та забезпечення якості навколишнього середовища. Як результат, буде сформовано стабільне джерело фінансових надходжень для лісового господарства, що не пов'язане з експлуатаційними заготівлями, водночас зростає відвідуваність лісів та задоволеність рекреантів, що є прямим індикатором виконання соціальної функції лісів.

Перспективи подальших наукових пошуків у цьому напрямку можуть полягати в адаптації запропонованого фінансово-економічного механізму до специфіки різних типів

лісів та рекреаційних режимів, а також у дослідженні впливу змін клімату на рекреаційний потенціал лісових екосистем. Окрім того, актуальним залишається питання інтеграції цифрових технологій (наприклад, геоінформаційних систем, даних дистанційного зондування Землі, Big Data) для створення системи підтримки управлінських рішень в режимі реального часу. У контексті політики розвитку, впровадження цієї концепції сприятиме реалізації цілей сталого розвитку на національному та регіональному рівнях, забезпечуючи перехід до інтегрованого управління лісовими ресурсами, де рекреаційна складова визнається рівнозначною та взаємопов'язаною з екологічною та господарською.

ВИСНОВКИ

Отже, формування збалансованого фінансово-економічного механізму розвитку рекреаційного лісокористування вимагає реалізації низки пріоритетних заходів, спрямованих на досягнення синергії між економічною ефективністю, екологічною стійкістю та соціальною справедливістю, ключовими напрямками є:

1. Диференціація фіскальних інструментів, зокрема впровадження цільових податкових

стимулів для інвесторів, що реалізують природоохоронні та рекреаційні проекти, а також розширення застосування екологічних платежів і компенсаційних внесків за використання рекреаційних ресурсів.

2. Розвиток публічно-приватного партнерства для залучення приватних інвестицій у створення та модернізацію рекреаційної інфраструктури, що дозволить розподілити ризики та забезпечити ефективне управління.

3. Впровадження комплексної системи оплати за рекреаційні послуги, яка враховує їхню різноспрямовану цінність (відпочинкова, оздоровча, естетична) та включає механізми соціально орієнтованого ціноутворення.

4. Створення спеціалізованих фондів або програми фінансування, щоб акумулювали б кошти від рекреаційної діяльності та прямували їх на відтворення лісових екосистем, охорону біорізноманіття і підвищення якості рекреаційних послуг.

5. Інтеграція еколого-економічної оцінки рекреаційного потенціалу лісових екосистем у систему управлінських рішень, що дасть змогу кількісно вимірювати ефективність використання ресурсів і обґрунтовувати фінансові потоки.

Реалізація цих напрямів дозволить сформулювати цілісний механізм, який не лише забезпечить стабільне фінансування галузі, але й стимулюватиме її перехід до моделі збалансованого, інклюзивного та довгострокового розвитку.

Література:

1. Myklush, Yu. S. Determining the characteristics of landscape and valuation assessment of recreational and health-improving forests. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2013. Vol. 23, No.12. P. 14—25.

2. Parpan T. V., Holubchak O. I., Hudyma V. M., Prykhodko N. F., Falko R. I., Kyrylenko Ya. O. Characteristics of recreation forests of Ivano-Frankivsk region and assessment of their potential at permanent research sites. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2021. Vol. 3, No. 5. P. 9—16. DOI: <https://doi.org/10.36930/40310501>.

3. Моніторинг та підвищення стійкості антропогенно порушених лісів. Збірник рекомендацій УкрНДІАГА/за ред. В. П. Ворона. Харків: Нове слово, 2011. 304 с.

4. Калуцький І. Ф., Зарічняк А. П. Сучасні проблеми рекреаційного лісокористування в Горгінах (на прикладі ДП "Осмолодське лісове господарство"). *Карпатський край*. 2018. № 1—2 (12—13). С. 136—145.

5. Воловик В. М. Ландшафтний аналіз рекреаційних умов та ресурсів Східного Поділля: автореф. дис. ... канд. геогр. наук. Київ, 1997. 23 с.

6. Ільїна М. В., Шпильова Ю. Б. Сутнісні характеристики системи сталого рекреаційного природокористування на сільських територіях України. *Бізнес, економіка, сталий розвиток, лідерство та інновації*. 2018. № 1. С. 16—25.

7. Дребот О., Паляничко Н., Височанська М., Сахарнацька А., Шпильова Ю. Оцінка сталого розвитку сільських територій. *Agricultural and Resource Economics*. 2025. Vol. 11. No. 1. P. 120—147. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025-11.01.05>.

8. Голян В., Гюлтекін О., Гордійчук А. Інституціоналізація еколого-економічного впливу територіальних громад на суб'єкти рекреаційного лісокористування в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-89>.

9. Фурдичко О. І., Дребот О. І., Яремко О. П., Бобко А. М. Стан розвитку природокористування в лісівництві ДЛА України: державні й регіональні проблеми щодо вдосконалення раціональності використання землі для вирощування лісу. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 64—72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.64>.

10. Шершун М. Х., Касюхнич В. Ю. Економічна складова розвитку лісової галузі в умовах воєнного стану. *Збалансоване природокористування*. 2023. № 1. С. 45—52. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2023.278538>.

11. Alberti, M., Marzluff, J. M., Shulenberg, E., Bradley, G., Ryan, C., Zumbunnen, C. Integrating humans into ecology: opportunities and challenges for studying urban ecosystems. *Bioscience*. 2003. Vol. 53. P. 1169—1179. DOI: [https://doi.org/10.1641/0006-3568\(2003\)053](https://doi.org/10.1641/0006-3568(2003)053).

12. Nielsen, A. B., Olsen, S. B., Lundhede, T. An economic valuation of the recreational benefits associated with naturebased forest management practices. *Landscape and Urban Planning*. 2007. Vol. 80. P. 63—71. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2006.06.003>.

13. Sanchez-Badini, O. and Innes, J. L. Forests and trees: A public health perspective. *Sante publique*. 2019. Vol. 1. P. 241—248. DOI: <https://doi.org/10.3917/spub.190.0241>.

14. Gundersen V. S., Frivold L. H. Public preference for forest structures: a review of quantitative surveys in Finland, Norway and Sweden. *Urban Forestry & Urban Greening*. 2008. Vol. 7,

No. 4. P. 241—258. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2008.05.001>.

15. Edwards D., Jay, M., Jensen F. S., Lucas B., Marzano M., Montagne C., Pearce, A., Weiss, G. Public preferences for structural attributes of forests: Towards a pan-European perspective. *Forest Policy and Economics*. 2012. Vol. 19. P. 12—19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2011.07.006>.

16. Giergiczny M., Czajkowski M., Zylicz T., Angelstam P. Choice experiment assessment of public preferences for forest structural attributes. *Ecological Economics*. 2015. Vol. 119. P. 8—23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.07.032>.

17. Пелюх О. Р., Загвойська Л. Д. Метод експерименту з вибором в оцінюванні вартості послуг лісових екосистем. *Науковий вісник НАТУ України*. 2017. Вип. 27 (7). С. 46—52. DOI: <https://doi.org/10.15421/40270708>.

18. Melnykovych, M., Soloviy, I., Nijnik, M. How to see the forest for the trees? Stakeholders perceptions of sustainable forest management in Ukraine. In: *Sustainable Forest management for the future — the role of managerial economics and accounting*. International Scientific Conference. (Zagreb, 2018). Zagreb, Croatia, p. 47—49.

19. Qingmu Su, Xiaoqin Jiang. Evaluate the economic and environmental efficiency of land use from the perspective of decision-makers' subjective preferences. *Ecological Indicators*. 2021. Vol. 129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2021.107984>.

20. Mlynarski, W., Predki A., Kaliszewski A. Efficiency and factors influencing it in forest districts in southern Poland: Application of Data Envelopment Analysis. *Forest Policy and Economics*. 2021. Vol. 130. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2021.102530>.

21. Мішенін Є. В., Дегтярь Н. В. Економіка екосистемних послуг: теоретико-методологічні основи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 2. С. 243—257. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua/ua/uammi/volume-6-issue-2/article-21/>. (дата звернення: 21 вересня 2025).

22. Seth Binder, Robert G. Haight, Stephen Polasky, Travis Warziniack, Miranda H. Mockrin, Robert L. Deal, Greg Arthaud. Assessment and valuation of forest ecosystem services: State of the science review. General Technical Report — Northern Research Station. 2017. Vol. 170. DOI: <https://doi.org/10.2737/NRS-GTR-170>.

23. Salzman, J., Bennett, G., Carroll, N. The global status and trends of Payments for Ecosystem Services. *Nature Sustainability*. 2018. Vol. 1. P. 136—144. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-018-0033-0>.

24. Новаковська І.О., Скрипник Л.Р., Древаль Н.Г. Стан та проблеми рекреаційних територій в умовах сучасних трансформаційних процесів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка і управління. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-06-01>.

25. Новаковська І.О., Іванченко В.А., Іщенко Н.Ф. Інтегровані стратегії сталого розвитку: економічне зростання та відновлення природних ресурсів. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 899—911. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/11944/12004> (дата звернення: 22 вересня 2025).

References:

1. Myklush, Yu. S. (2013), "Determining the characteristics of landscape and valuation assessment of recreational and health-improving forests", *Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 23, no.12. pp. 14—25.

2. Parpan, T. V. Holubchak, O. I. Hudyma, V. M. Prykhodko, N. F. Falko, R. I. and Kyrylenko Ya. O. (2021), "Characteristics of recreation forests of Ivano-Frankivsk region and assessment of their potential at permanent research sites", *Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 3, no. 5, pp. 9—16. DOI: <https://doi.org/10.36930/40310501>.

3. Vorona, V. P. (2011), *Monitorynh ta pidvyshchennia stiikosti antropotekhnohenno porushe-nykh lisiv* [Monitoring and increasing the stability of anthropogenically disturbed forests]. Nove slovo, Kharkiv, Ukraine.

4. Kalutskyi, I. F. and Zarichniak A. P. (2018), "Modern Problems of Recreational Forest Use in the Gorgany (on the Example of SE "Osmoloda Forest Enterprise")", *Karpatskyi krai. Naukovi studii z istorii, kultury, turizmu*, vol. 1—2 (12—13), pp. 136—145.

5. Volovyk, V. M. (1997), "Landscape analysis of recreational conditions and resources in Eastern Podillia", Abstract of Ph.D. dissertation, geography, Kyiv, Ukraine.

6. Ilina, M. V. and Shpylova, Yu. B. (2018), "Substantive features of the system of the sustainable recreational nature use on rural territories in Ukraine", *Business, economics, sustainability, leadership and innovation*, vol. 1, pp. 16—25.

7. Drebot, O. Palianychko, N. Vysochanska, M. Sakharnatska, L. and Shpylova Yu. (2025), "Assessment of sustainable development of rural areas", *Agricultural and Resource Economics*, vol. 11, no. 1, pp. 120—147. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.05>.

8. Holian, V. Hiultekin, O. and Hordiichuk, A. (2022), "Institutionalization of ecological and

economic impact of territorial communities on recreational forest management entities in the context of decentralization", *Economy and Society*, [Online], vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-89>.

9. Furdychko, O. I. Drebot, O. I. Yaremko, O. P. and Bobko A. M. (2021), "The state of development of nature management in forestry of uav of Ukraine: state and regional problems on improvement of rational use of the earth for forest cultivation", *Journal "Ekonomika ta derzhava"*, vol. 8, pp. 64—72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.64>.

10. Shershun, M. Kh. and Kasiukhnych, V. Iu. (2023), "The economic component of forest industry development under conditions of military conflict", *Balanced nature using*, vol. 1, pp. 45—52. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1-2023.278538>.

11. Alberti, M. Marzluff, J. M. Shulenberger, E. Bradley, G. Ryan, C. And Zumbrunnen, C. (2003), "Integrating humans into ecology: opportunities and challenges for studying urban ecosystems", *Bioscience*, vol. 53, pp. 1169—1179. DOI: [https://doi.org/10.1641/0006-3568\(2003\)053](https://doi.org/10.1641/0006-3568(2003)053).

12. Nielsen, A. B. Olsen, S. B. and Lundhede, T. (2007), "An economic valuation of the recreational benefits associated with naturebased forest management practices", *Landscape and Urban Planning*, vol. 80, pp. 63—71. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2006.06.003>.

13. Sanchez-Badini, O. and Innes, J. L. (2019), "Forests and trees: A public health perspective", *Sante publique*, vol. 1, pp. 241—248. DOI: <https://doi.org/10.3917/spub.190.0241>.

14. Gundersen, V. S. and Frivold, L. H. (2008), "Public preference for forest structures: a review of quantitative surveys in Finland, Norway and Sweden", *Urban Forestry & Urban Greening*, vol. 7, no. 4, pp. 241—258. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2008.05.001>.

15. Edwards, D. Jay, M. Jensen, F. S. Lucas, B. Marzano, M. Montagne, C. Pearce, A. and Weiss, G. (2012), "Public preferences for structural attributes of forests: Towards a pan-European perspective", *Forest Policy and Economics*, vol. 19, pp. 12—19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2011.07.006>.

16. Giergiczny, M. Czajkowski, M. Zylicz, T. and Angelstam, P. (2015), "Choice experiment assessment of public preferences for forest structural attributes", *Ecological Economics*, vol. 119, pp. 8—23.

17. Peliukh, O. R. and Zahvoiska, L. D. (2017), "Choice experiment method in forest ecosystem services valuation", *Scientific Bulletin of UNFU*,

vol. 27, no. 7, pp. 46—52. DOI: <https://doi.org/10.15421/40270708>.

18. Melnykovych, M. Soloviy, I. and Nijnik, M. (2018), "How to see the forest for the trees? Stakeholders perceptions of sustainable forest management in Ukraine", In: *Sustainable Forest management for the future — the role of managerial economics and accounting*. International Scientific Conference, Zagreb, Croatia, pp. 47—49.

19. Qingmu, Su, and Xiaoqin, Jiang. (2021), "Evaluate the economic and environmental efficiency of land use from the perspective of decision-makers' subjective preferences", *Ecological Indicators*, [Online], vol. 129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2021.107984>.

20. Mlynarski, W. Predki A. and Kaliszewski A. (2021), "Efficiency and factors influencing it in forest districts in southern Poland: Application of Data Envelopment Analysis", *Forest Policy and Economics*, [Online], vol. 130. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2021.102530>.

21. Mishenin, Ye. V. and Dehtiar, N. V. (2015), "Economics of ecosystem services: theoretical and methodological foundations", *Marketing and Management of Innovations*, vol. 2, pp. 243—257, available at: <https://mmi.sumdu.edu.ua/ua/uammi/volume-6-issue-2/article-21/>. (Accessed 12 September 2025)

22. Binder, S. Haight, R. G. Polasky, S. Warziniack, T. Mockrin, M. H. Deal, R. L. and Arthaud, G. (2017), "Assessment and valuation of forest ecosystem services: State of the science review", *General Technical Report — Northern Research Station*, [Online], Vol. 170. DOI: <https://doi.org/10.2737/NRS-GTR-170>.

23. Salzman, J. Bennett, G. and Carroll, N. (2018), "The global status and trends of Payments for Ecosystem Services", *Nature Sustainability*, vol. 1, pp. 136—144. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-018-0033-0>.

24. Novakovska, I.O. Skrypnik, L.R. and Dreval, N.H. (2022), "State and Problems of Recreational Territories in the Conditions of Modern Transformation Processes", *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, [Online], vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-06-01>.

25. Novakovska, I.O. Ivanchenko, V.A. and Ishchenko, N.F. (2024), "Integrated strategies of sustainable development: economic growth and renewal of natural resources. Naukovi perspektyvy, vol. 5, no. 47, pp. 899—911, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/11944/12004> (Accessed 22 September 2025).
Стаття надійшла до редакції 07.11.2025 р.

УДК 631.1:338.43:355

Д. В. Людвенко,

д. е. н., доцент, с. н. с. відділу економіки аграрного виробництва,

Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7908-5718>

А. П. Матвієнко,

к. е. н., с. н. с. відділу земельних ресурсів та природокористування,

Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2872-4249>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.69

ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

D. Liudvenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Researcher of the Department
of Agricultural Production Economics, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

A. Matviienko,

PhD in Economics, Senior Researcher of the Department of Land Relations and Environmental Management,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

TRANSFORMATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE AND PROSPECTS OF ITS POST-WAR RESTORATION

У статті розкрито розвиток сільськогосподарського виробництва в Україні під час дії воєнного стану та впливу його викликів на аграрний сектор, зокрема таких як руйнування інфраструктури, знищення або пошкодження земель, обмеження доступу до матеріально-технічних ресурсів, відтік робочої сили тощо. Визначено, що в сучасних умовах господарювання необхідний новий план дій для подальшого розвитку агробізнесу та пошук можливостей для його повоєнного відновлення, а також впровадження дієвих стратегічних рішень з боку держави та міжнародної спільноти. Проаналізовано тенденції функціонування та збереження сільськогосподарського виробництва в умовах воєнного стану та довоєнного періоду.

Дослідження демонструє необхідність створення сприятливого середовища для формування конкурентоспроможного, стійкого та диверсифікованого аграрного сектора економіки України, що забезпечить довгострокову продовольчу безпеку, посилення захисту навколишнього середовища, включаючи збереження біорізноманіття, пом'якшення наслідків зміни клімату, зміцнення соціально-економічної структури сільської місцевості. Незважаючи на повномасштабне вторгнення РФ, сільське господарство нашої країни продовжує успішно функціонувати, демонструючи при цьому гнучкість, адаптивність й економічну стійкість. Подальший розвиток та повоєнне відновлення агросфери потребує широкого впровадження інноваційних технологій, оптимізації використання природних і матеріально-технічних ресурсів та запровадження кращих сільськогосподарських практик для забезпечення національної безпеки, продовольчої незалежності та подальшого зростання економіки України.

The article examines the development trends of Ukraine's agricultural sector under the conditions of martial law caused by the full-scale aggression of the Russian Federation. The current challenges affecting the operation of agricultural enterprises are identified, including the destruction of production and transport infrastructure, the damage or contamination of agricultural lands, the loss of arable areas, the reduction of livestock numbers, disruptions in food supply chains, limited access to material and technical resources, and the outflow of the labor force. The dynamics of production of the main types of agricultural products during the wartime and pre-war periods are analyzed. Based on the conducted research, the study identifies structural changes in the distribution of sown areas of major agricultural crops.

It has been determined that, under the current economic conditions, a new strategic framework is required for the further development of agribusiness. The study substantiates the need to identify opportunities for the post-war recovery of agricultural production. The implementation of effective strategic measures by the state and the international community is proposed to stabilize the agricultural sector, particularly through grant programs and investments aimed at the restoration and sustainable development of rural areas.

The study highlights the necessity of creating an enabling environment for the development of a competitive, resilient, and diversified agricultural sector in Ukraine's economy, which will ensure long-term food security, enhanced environmental protection, including biodiversity conservation and climate change mitigation, and the strengthening of the socio-economic structure of rural areas. Despite the full-scale invasion by the Russian Federation, Ukraine's agricultural sector continues to operate successfully, demonstrating remarkable flexibility, adaptability, and economic resilience. The further development and post-war recovery of the agrosphere require the extensive implementation of innovative technologies, the optimization of natural and material resource use, and the adoption of best agricultural practices to safeguard national security, achieve food independence and growth of the Ukrainian economy.

Ключові слова: аграрний сектор економіки, виробничий потенціал, ефективність, стратегія повоєнного відновлення сільського господарства, продовольча безпека.

Key words: agricultural sector of the economy, production potential, efficiency, post-war agricultural recovery strategy, food security.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сільське господарство відіграє одну з провідних ролей у розвитку економіки України. Загальновідомо, що до початку повномасштабного військового вторгнення РФ аграрний сектор займав третю сходинку (після сфери послуг і промисловості) за величиною джерела доходу національної економіки, частка якого у валовому внутрішньому продукті 2021 року становила 10,9 %. Проте, розрахунки 2024 року фіксують зниження цього показника до 7,1 %, що викликає занепокоєння як серед вітчизняного споживача, так і міжнародних партнерів.

Незважаючи на виклики війни, український агробізнес досить успішно демонструє належний рівень виробництва сільськогосподарської продукції та забезпечення як внутрішніх, так і зовнішніх ринків збуту. Водночас, сільське господарство продовжує потерпати від масового знищення населення, скорочення посівних площ, обмеженого доступу до джерел відновлення матеріально-технічних можливостей, руйнування логістичних мереж, ускладнення умов міжнародних поставок продовольчих ресурсів.

Московський уряд і надалі проводить наступальні дії, не полишаючи спроб захопити якнайбільше українських земель — родючих чорноземів, що ускладнює виробництво сільсько-

господарської продукції, особливо у прифронтових районах. Наразі, ключові вітчизняні чорноморські порти змушені працювати в умовах підвищеної небезпеки й постійної загрози обстрілів, що перешкоджає повноцінному експорту аграрної продукції. Зазначені дії з боку окупанта провокують наближення кризи продовольчої безпеки зокрема у залежних від українського продовольства країнах Близького Сходу, Африки та Південної Азії.

В умовах повоєнного відродження економіки України для аграрного сектору актуальною проблемою залишатиметься час на відновлення, модернізацію та удосконалення, що потребує всебічного розгляду й детального вивчення ключових позицій відтворення національного сільськогосподарського виробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Пошуку можливих напрямів та шляхів подальшого ефективного функціонування агробізнесу в Україні, як галузі рослинництва, так і тваринництва, присвячені дослідження великої когорти вітчизняних науковців, зокрема таких як М. І. Башенко [12], В. А. Витоптова [1], Я. М. Гадзало [2, 12], В. М. Жук [11, 12], Ю. О. Лупенко [3, 11, 12], С. В. Майстро [4], М. Й. Малік

Таблиця 1. Посівні площі основних сільськогосподарських культур в Україні у довоєнний та воєнний періоди, тис. га

Сільськогосподарські культури	2019	2020	2021	середнє 2019–2021	2022	2023	2024	середнє 2022–2024
Зернові та зернобобові культури усього	15318,1	15392,2	15997,8	15569,4	12171,1	10984,6	11138,9	11431,5
у т.ч. пшениця	6817,6	6595,7	7095,2	6836,2	5435,3	4664,8	4892,7	4997,6
жито	115,5	138,5	172,0	142,0	102,0	79,3	70,2	83,8
ячмінь	2612,7	2395,1	2475,6	2494,5	1774,5	1495,5	1400,6	1556,9
овес	182,5	199,6	178,1	186,7	154,0	165,0	173,9	164,3
просо	92,2	159,3	82,9	111,5	50,9	89,1	94,9	78,3
гречка	69,1	83,6	92,0	81,6	121,3	147,6	91,3	120,1
рис	10,6	11,2	10,4	10,7	0,7	2,2	3,0	2,0
кукурудза	5004,8	5431,9	5522,4	5319,7	4325,3	4112,7	4086,1	4174,7
культури зернобобові	348,2	315,2	313,9	325,8	180,3	206,2	297,5	228,0
з них горох	254,3	238,9	242,8	245,3	131,3	150,3	211,1	164,2
Цукрові буряки	221,9	218,9	226,7	222,5	184,1	250,3	253,7	229,4
Культури олійні усього	8971,1	8983,7	8997,7	8984,2	8095,2	8638,3	9096,8	8610,1
з них соняшник	5927,6	6457,2	6622,0	6335,6	5292,8	5220,1	5020,2	5177,7
соя	1608,5	1351,0	1310,8	1423,4	1558,9	1842,1	2720,2	2040,4
ріпак	1282,4	1126,6	1005,8	1138,3	1185,7	1435,6	1250,7	1290,7
Картопля	1308,6	1325,0	1283,3	1305,6	1207,7	1210,3	1204,7	1207,6
Овочеві культури	451,9	463,7	459,7	458,4	378,2	397,1	401,0	392,1
Баштанні культури	65,0	64,1	62,2	63,8	34,0	34,3	38,8	35,7
Кормові культури	1724,4	1677,4	1535,0	1645,6	1321,6	1272,0	1217,2	1270,3
Посівна площа усього	28000,8	28147,5	28580,9	28243,1	23404,6	22808,8	23235,5	23149,6

Джерело: за даними Державної служби статистики України (<https://www.ukrstat.gov.ua/>).

[5, 11], В. Я. Месель-Веселяк [6], М. В. Негрей [7], О. М. Нечипоренко [3, 8, 11], Г. П. Пасемко [9], Х. О. Патицька [10], П. Т. Саблук [11], О. В. Ходаківська [3, 11], О. Г. Шпикуляк [3, 11] та багато інших. Дослідники концентрують увагу на проблемах розвитку сільськогосподарського виробництва, аналізі ефективності його діяльності та визначенні необхідності й дієвості державної підтримки у цьому сегменті національної економіки.

Доробки вищезазначених вчених мають важливе науково-практичне значення, оскільки формують теоретико-методологічну основу нових наукових звершень, детально висвітлюють окремі аспекти еволюції аграрної сфери. Водночас, специфіка сучасного етапу виробництва продукції рослинництва і тваринництва, значною мірою залежить від багатьох факторів, таких як воєнний стан, зростання впливу євроінтеграційних процесів, глобалізація економіки, виконання цілей сталого розвитку тощо. На наш погляд, це визначає актуальність даного дослідження та потребує поглибленого вивчення забезпечення повоєнного відновлення сільськогосподарського виробництва з подальшим пошуком шляхів досягнення його стійкого процвітання.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження — дослідити особливості розвитку і збереження сільськогосподарського виробництва в Україні під час дії воєнного стану та можливості його повоєнного відновлення.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Для вирішення поставленого завдання здійснювалися розрахунки із врахуванням результатів аналізу ретроспективних даних за попередні (довоєнні) роки з метою характеристики їх тенденцій; моніторинг фактичних показників для визначення поточних втрат та умов їх відновлення.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: за допомогою діалектичного методу наукового пізнання розкривається стан досліджуваного питання, його актуальність, теоретичне підґрунтя; рядів динаміки — окреслено тенденції виробництва сільськогосподарської продукції у довоєнний і воєнний час; порівняльного аналізу — визначено втрати виробництва аграрного сектору; узагальнення — сформовано висновки щодо тенденцій розвитку сільського господарства в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Таблиця 2. Використання мінеральних добрив у сільському господарстві України

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Внесення мінеральних добрив:						
– всього, тис. т	2142,5	2488,7	2584,1	2079,4	1739,1	1749,2
– на 1 га посівів, кг	131	140	142	126	107	103
Азотні – всього, тис. т	1467,2	1716,1	1769,9	1378,4	1234,2	1228,0
Фосфорні – всього, тис. т	423,9	432,7	450,8	367,9	269,3	272,8
Калійні – всього, тис. т	496,1	339,9	363,4	333,1	235,6	248,4

Джерело: за даними Державної служби статистики України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Війна це серйозний виклик сільському господарству України, проте, галузь демонструє стійкість, гнучкість та адаптивність. Збереження і розквіт аграрного сектору є критично важливими як для економічної стабільності країни, так і для забезпечення продовольчої безпеки не лише в нашій державі, а й на міжнародному рівні. Тож, на нашу думку, доцільно було б виділити наступні особливості розвитку агросфери у складних умовах воєнного стану:

1. Втрата земель сільськогосподарського призначення.
2. Скорочення поголів'я у тваринництві.
3. Трансформація структури виробництва.
4. Недостатність кваліфікованих кадрів у зв'язку з мобілізацією для захисту країни.
5. Вплив війни на державну підтримку агровиробників.
6. Пошук кращих інноваційних рішень для збільшення виробництва сільськогосподарської продукції у сучасних умовах.
7. Позиція вітчизняного експорту в забезпеченні продовольчої безпеки на міжнародному рівні.
8. Запровадження принципів екологобезпечного виробництва та адаптація агросфери до кліматичних змін.

Нині, на підконтрольній українському уряду території, зосереджено орієнтовно 26,5 млн га орних земель (ріллі), а їх втрата, порівняно з наявними до повномасштабної агресії рф, ста-

новить майже 20 %, що становить п'яту частину земельного фонду країни. Бойові дії та тимчасова окупація створюють ризики ведення господарської діяльності особливо у прифронтових регіонах України та призводять до скорочення посівних площ сільськогосподарських культур (табл. 1).

Розрахунки демонструють, що втрата посівних площ порівняно з довоєнним періодом (середнє за 2019—2021 рр.) та під час дії воєнного стану (середнє за 2022—2024 рр.) становить близько 18 %. Серед іншого, посівні площі зернових та зернобобових культур скоротились приблизно на 26,6 %, у тому числі пшениці — майже на 27 %, кукурудзи — на 21,5 %, ячменю — на 37,6 %. Краща ситуація спостерігається серед олійних культур, де втрата посівів становить близько 4,2 %, а такі культури, як соя та ріпак, навіть наростили їх обсяги на 43,3 % та 13,4 % відповідно.

У результаті проведеного дослідження з'ясовано, що втрата посівних площ далеко не єдина проблема, підсилена воєнними викликами. Наприклад, суттєвих змін зазнали такі фактори, як логістика, постачання добрив, пального та інших ресурсів, необхідних для сільськогосподарського виробництва.

Загальновідомо, що серед напрямів забезпечення стійкого виробництва аграрної продукції та підтримання Україною лідируючих позицій на світових ринках, які вона займала до повномасштабного вторгнення, є раціональне екологобезпечне використання земель і відтворення родючості ґрунтів. На нашу думку, дотримання зазначених аспектів сприятиме нарощуванню обсягів виробництва продукції, збереженню довкілля й адаптації сільського господарства до змін клімату.

Науковим пошуком доведено, що крім воєнних викликів, вітчизняні аграрії мають справу зі зниженням потенційного рівня родючості

Таблиця 3. Динаміка поголів'я сільськогосподарських тварин в усіх категоріях господарств України (на 1 січня; тис. голів)

Сільськогосподарські тварини	2020	2021	2022	середнє 2020-2022	2023	2024	2025	середнє 2023-2025
Велика рогата худоба	3092	2874	2644	2870	2307	2156	2007	2157
у тому числі корови	1789	1673	1544	1669	1353	1263	1180	1265
Свині	5727	5876	5609	5737	4948	5094	4778	4940
Вівці та кози	1205	1140	1094	1146	941	906	885	911
Птиця	220486	200652	202243	207794	180458	184710	182863	182677

Джерело: за даними Державної служби статистики України (<https://www.ukrstat.gov.ua/>)

Таблиця 4. Виробництво окремих сільськогосподарських культур в Україні у довоєнний та воєнний періоди, тис. тонн

Сільськогосподарські культури	2019	2020	2021	середнє 2019-2021	2022	2023	2024	середнє 2022-2024
Зернові та зернобобові культури усього	75143	64933	86010	75362	53864	59772	53532	55723
у т. ч. пшениця	28328	24877	32151	28452	20729	21625	22333	21562
жито	335	457	593	462	314	231	231	259
ячмінь	8917	7636	9437	8663	5608	5507	5563	5560
овес	422	510	468	467	379	427	388	398
просо	170	256	205	210	91	204	173	156
гречка	85	98	106	96	148	211	129	163
рис	55	61	50	55	3	11	16	10
кукурудза	35880	30290	42110	36093	26187	31030	24114	27110
культури зернобобові	710	600	681	663	334	461	470	422
інші зернові	243	148	211	200	71	65	117	84
цукрові буряки	10205	9150	10854	10070	9942	13130	12482	11851
Культури олійні усього	22292	18501	22897	21230	18138	21823	19777	19913
соняшник	15254	13110	16392	14919	11329	12760	10170	11419
соя	3699	2798	3493	3330	3444	4743	6030	4739
ріпак	3280	2557	2939	2925	3318	4184	3457	3653
картопля	20269	20838	21356	20821	20899	21359	18071	20109
овочі	9688	9653	9935	9759	7512	8297	8588	8132
баштанні	556	495	503	518	272	275	310	286
плоди і ягоди	2119	2024	2235	2126	1995	1996	2125	2038
виноград	366	281	264	304	258	245	156	220

Джерело: за даними Державної служби статистики України (<https://www.ukrstat.gov.ua/>)

ґрунтів сільськогосподарських угідь внаслідок скорочення обсягів внесення мінеральних й органічних добрив, вапнякових меліорантів, порушення сівозмін, ігнорування закону повернення у ґрунт основних елементів живлення тощо.

За результатами моніторингу статистичних даних щодо використання мінеральних добрив, починаючи з 2000-х років, зафіксована стійка тенденція нарощування обсягів їх застосування у сільському господарстві України. Максимум внесення яких у розмірі 142 кг/га, що становить на 1 кг більше порівняно з 1990 роком, досягнуто у 2021 році (табл. 2). Проте повномасштабне вторгнення рф на територію нашої держави змінило цю тенденцію, й упродовж воєнних років прослідковується зниження використання добрив з розрахунку на 1 га площі майже на 18 %, порівняно з довоєнним часом.

Наступним етапом дослідження визначено, що негативні наслідки військової агресії рф мають місце й у тваринництві, які прослідковуються у скороченні поголів'я (табл. 3) та обсягів його виробництва.

Розрахунки демонструють, що в нинішніх умовах господарювання зберігається тенденція скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин. Тим часом, найменше скорочення фіксується у вирощуванні птиці (12,1 %), а найбільше — великої рогатої худоби (24,8 %), у тому числі корів — на 24,2 %. На нашу думку, необхідне негайне реагування з боку українсь-

кого уряду щодо забезпечення зупинки цієї негативної динаміки шляхом дієвих державних програм та ініціатив.

Як згадувалося вище, втрата частини родючих земель, ризики територіальної безпеки країни, обмеження логістики, економічна нестабільність — змушують вітчизняних агровиробників адаптуватися до нових реалій ведення господарської діяльності, переосмислювати традиційні підходи управління підприємством і змінювати структуру виробництва (табл. 4).

Через ускладнення логістичних можливостей вивезення аграрної продукції, зафіксовано скорочення виробництва експортноорієнтованих культур, зокрема: пшениці — на 24,2 %, кукурудзи — на 24,9 % та соняшника — на 23,5 %. Водночас, відбувається переорієнтація сільського господарства на внутрішнього споживача, наприклад, спостерігається збільшення валового збору гречки на 69,8 %. Крім того, здійснюється перехід до вирощування агрокультур, які потребують менше ресурсів або мають вищу додану вартість — це соя і ріпак зі збільшенням на 42,3 % і 24,9 % відповідно. На нашу думку, такі зміни у рослинництві забезпечують гнучкість ведення господарської діяльності в умовах невизначеності та мають позитивний вплив на гарантування продовольчої безпеки країни.

Руйнування інфраструктури, обмеження доступу до кормів та зменшення поголів'я тва-

Таблиця 5. Виробництво продукції тваринництва в Україні у довоєнний та воєнний періоди, тис. тонн

Показники	2019	2020	2021	середнє 2019- 2021	2022	2023	2024	середнє 2022- 2024
Сільськогосподарські тварини (виращування)	3446	3409	3330	3395	2955	3103	3277	3111
велика рогата худоба	556	538	475	523	388	400	396	395
свині	967	967	971	968	876	893	922	897
вівці та кози	26	24	25	25	19	22	20	21
птиця свійська всіх видів	1859	1846	1825	1843	1641	1760	1914	1772
кролі	23	22	21	22	19	17	15	17
коні	13	13	12	13	12	11	9	11
Молоко	9663	9264	8714	9214	7768	7768	7430	7215
Яйця всіх видів, млн шт.	16678	16167	14071	15639	11922	11922	11379	11618
Вовна всіх видів, т	1734	1573	1497	1601	1237	1237	1187	1170

Джерело: за даними Державної служби статистики України (<https://www.ukrstat.gov.ua/>).

рин, особливо на окупованих та прифронтових територіях, стали черговими викликами і для тваринників, які також шукають нові підходи до організації власного виробництва (табл. 5).

Найменші втрати виробництва продукції тваринництва спостерігаються по м'ясу птиці, що становить 3,9 %, тоді як загальне зменшення по галузі досягає 8,3 %. Водночас, найбільшого скорочення зазнало виробництво яєць — на 25,6 %, порівнюючи з довоєнним періодом. Нині, виникає складне завдання для виробників тваринницької продукції — знаходити гнучкі управлінські рішення у кризових ситуаціях для забезпечення потреб внутрішнього ринку. Вважаємо, що потрібно звернути увагу на альтернативні підгалузі такі як козівництво, кролівництво, перепелівництво та інші, які потребують менше матеріально-технічних ресурсів, що дозволить оптимізувати витрати виробництва, а також використання новітніх практик щодо переходу на енерго- й ресурсозберігаючі технології у тваринництві.

В умовах дії воєнного стану, на нашу думку, першочерговим завданням українського аг-

рарного сектору залишається забезпечення населення сільськогосподарською продукцією та продовольством, де особливе місце належить агропідприємствам (у тому числі й фермерам) та особистим селянським господарствам, що характеризується виробництвом валової продукції (табл. 6).

Важко не погодитися, що військова агресія РФ також впливає й на обсяги валової продукції сільського господарства в Україні, втрати якої в середньому за роки війни становлять 15,5 %. Наприклад, продукція рослинництва скоротилась на 15,6 %, тоді як тваринництва — на 15,1 %. Припускаємо, що додаткові інвестиції у технології та підтримка з боку держави допоможе стимулювати адаптацію галузей до нових умов господарювання.

Проведені розрахунки демонструють, що агропідприємства є більш стійкими в умовах сучасних реалій функціонування аграрного сектору України. Частка валової продукції цих формувань зазнала меншого скорочення (до 13,2 %) порівняно з загальною (15,5 %), на-

Таблиця 6. Валова продукція сільського господарства в Україні у довоєнний та воєнний періоди, млрд грн

Роки	Валова продукція сільського господарства	у т. ч.			
		за галузями		за категоріями господарств	
		Рослинництва	Тваринництва	Сільськогосподарські підприємства	Господарства населення
2019	1284	1028	256	866	418
2020	1155	904	250	762	392
2021	1344	1106	238	932	413
2019–2021	1261	1013	248	853	408
2022	1004	794	210	672	332
2023	1115	905	211	783	333
2024	1078	866	211	768	312
2022–2024	1066	855	211	740	325
2022–2024 до 2019–2021, %	84,5	84,4	84,9	86,8	79,7

Джерело: за даними Державної служби статистики України (<https://www.ukrstat.gov.ua/>).

томість у господарствах населення вона зменшилась на понад 20 %. Обережно припускаємо, що саме сільськогосподарським підприємствам вдалось швидше адаптуватися до складних умов господарювання й надалі забезпечувати продовольчу безпеку країни.

Наприкінці варто зауважити, що продовження війни призводить до нових руйнувань і збитків нашій державі, в тому числі й сільському господарству, що продовжує працювати у надскладних умовах повномасштабного вторгнення. Тому виникає необхідність у формуванні концепції повоєнного відновлення аграрного сектору на засадах інклюзивності економічних, екологічних і суспільних інтересів, ключовим аспектом якої повинно стати повернення земельних ресурсів до виробничого процесу. Для подальшого повоєнного відновлення та повноцінного функціонування агробізнесу необхідні істотні капіталовкладення на відбудову і реконструкцію зруйнованої інфраструктури й виробничих потужностей, залучення інноваційних екологоорієнтованих технологій у виробництво агропродукції. Також не менш важливим кроком є диверсифікація сільського господарства шляхом впровадження нових видів діяльності.

ВИСНОВКИ

Сільське господарство є одним з ключових стратегічних ресурсів для забезпечення національної безпеки, продовольчої незалежності та економічного зростання України. Незважаючи на безпрецедентні виклики війни, воно продовжує функціонувати, демонструючи гнучкість, адаптивність і економічну стійкість. Збереження вітчизняного аграрного сектору стало можливим завдяки фермерам, сільгоспідприємствам та великим агроформуванням, які швидко адаптувалися до нових умов господарювання. Подальше повоєнне відновлення агросфери потребує комплексної державної стратегії, яка повинна бути спрямована на: відбудову інфраструктури, повернення земель у виробничий процес, підтримку вітчизняних агровиробників, адаптацію до вимог спільної аграрної політики ЄС.

Література:

1. Витоптова В. А. Дослідження стану та проблем сільського господарства України в умовах воєнного часу. *Аграрні інновації*. 2024. № 23. С. 210—213. <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2024.23.30>.
2. Гадзало Я. М. Вітчизняне сільське господарство в сучасних умовах: виклики та шляхи

їх подолання: доповідь на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України (29 листопада 2023 р.). URL: <http://naas.gov.ua/upload/iblock/9e1> (дата звернення 30.09.2025).

3. Лупенко Ю. О., Ходаківська О. В., Нечипоренко О. М., Шпикуляк О. Г. Стан і тенденції розвитку сільського господарства в структурі національної економіки України. *Наукові горизонти*. 2022. № 6 (Том 25). С. 121—128. [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(6\).2022.121-128](https://doi.org/10.48077/scihor.25(6).2022.121-128).

4. Майстро С. В. Сучасний стан сільського господарства та особливості державної аграрної політики в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного Університету Цивільного Захисту України*. Державне управління. 2023. Випуск 1. С. 147—156. <https://10.52363/2414-5866-2023-1-16>. URL: <http://repositsc-nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17811/1/Maistro.pdf>. (дата звернення 30.09.2025).

5. Малік М. Й. Хвесик М. А. Сталий розвиток сільських територій на засадах регіонального природокористування та екологобезпечного агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2010, № 5. С. 3—11.

6. Мессель-Веселяк В. Я. Напрями забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва. *Економіка АПК*. 2009. № 10. С. 7—15.

7. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420>. (дата звернення 29.09.2025).

8. Нечипоренко О. М., Россоха В. В. Концептуальні засади повоєнних трансформацій сільського господарства України. *Економіка і управління бізнесом*. 2023. Vol. 14, № 2. С. 113—125. [https://doi10.31548/economics14\(2\).2023.113](https://doi10.31548/economics14(2).2023.113).

9. Пасемко Г. П., Таран О. М. Державне регулювання аграрного сектору під час війни (на прикладі Харківської області). *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-36>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2487/2406>. (дата звернення 01.10.2025).

10. Патицька Х. О. Ризики розвитку економіки України в умовах війни: вплив на сільськогосподарський сектор. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 98-104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-98-104>. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_4_14. (дата звернення 01.10.2025).

11. Розвиток аграрного сектору та сільських територій в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення: наукова доповідь / [Ю. О. Лупенко, О. М. Нечипоренко, М. І. Пугачов, та ін.]. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 224 с.

12. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2025 року / [за ред. Академіків НААН Я. М. Гадзала, М. І. Бащенко, В. М. Жука, Ю. О. Лупенка]. Київ: Аграрна наука, 2016. 216 с.

References:

1. Vytoptova, V. A. (2024), "Research on the state and problems of Ukrainian agriculture under wartime conditions". *Ahrarni innovatsii*, vol. 23, pp. 210—213. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2024.23.30>.

2. Hadzalo, Ya. M. (2023), "Domestic agriculture under current conditions: Challenges and ways to overcome them", Report presented at the Session of the General Assembly of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, November 29, 2023, available at: <http://naas.gov.ua/upload/iblock/9e1>, (Accessed 30 September 2025).

3. Lupenko, Yu. Khodakivska, O. Nechyporenko, O. and Shpykuliak, O. (2022), "The state and trends of agricultural development in the structure of the national economy of Ukraine", *Scientific Horizons*, vol. 25, no. 6, pp. 121—128. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(6\).2022.121-128](https://doi.org/10.48077/scihor.25(6).2022.121-128).

4. Maistro, S. V. (2023), "Current state of agriculture and features of state agrarian policy under martial law in Ukraine", *Visnyk Natsionalnoho Universytetu Tsyvilnoho Zakhystu Ukrainy. Derzhavne upravlinnia*, vol. 1, pp. 147—156, available at: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17811/1/Maistro.pdf>, (Accessed 30 September 2025). DOI: <https://10.52363/2414-5866-2023-1-16>.

5. Malik, M. I. and Khvesyk, M. A. (2010), "Sustainable development of rural areas based on regional nature management and environmentally safe agro-industrial production", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 3-11.

6. Messel-Veseliak, V. Ya. (2009), "Directions for ensuring competitiveness of agricultural production", *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 7—15.

7. Nehrey, M. V. Taranenko, A. A. and Kostenko, I. S. (2022), "Ukraine's agricultural sector under war conditions: Problems and prospects", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420>, (Accessed 29 September 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.

8. Nechyporenko, O. M. and Rosokha, V. V. (2023), "Conceptual foundations of post-war transformations in Ukrainian agriculture", *Ekonomika i upravlinnia biznesom*, vol. 14, no 2, pp. 113—125. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics-14\(2\).2023.113](https://doi.org/10.31548/economics-14(2).2023.113).

9. Pasemko, H. P. and Taran, O. M. (2023), "State regulation of the agricultural sector during the war (case study of Kharkiv region)", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 51, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2487/2406>, (Accessed 1 October 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-36>.

10. Patytska, Kh. O. (2023), "Risks of Ukraine's economic development under wartime conditions: Impact on the agricultural sector", *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 98—104. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_4_14, (Accessed 1 October 2025). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-98-104>.

11. Lupenko, Yu. O. Nechyporenko, O. M. Pughachov, M. I. and others (2023), *Rozvytok ahrarnoho sektoru ta sil'skykh terytorii v umovakh voiennoho stanu y povoiennoho vidnovlennia*. [Development of the agricultural sector and rural areas under martial law and post-war recovery], National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine.

12. Hadzalo, Ya. M. Baschenko, M. I. Zhuk, V. M. and Lupenko Yu. O. (2016), *Stratehiia rozvytku sil'skohospodars'koho vyrobnytstva v Ukraini na period do 2025 roku* [Strategy for the development of agricultural production in Ukraine for the period until 2025], *Ahrarna nauka*, Kyiv, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 657.1:004.4:338.124.4:658.012

І. В. Свиноус,

д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>

Ю. С. Гринчук,

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>

В. А. Биба,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9157-3191>

В. А. Туржанський,

к. е. н., доцент кафедри обліку та фінансів,

Університет економіки і підприємництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7920-8389>

А. А. Хайнас,

старший викладач кафедри фінансових стратегій, обліку

та банківської справи, Університет глобальних стратегій "АЛЬТЕРА"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5922-7054>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.77

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

I. Svytnous,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Accounting and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University

Yu. Hrynchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Management, Bila Tserkva National Agrarian University

V. Byba,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Bila Tserkva National Agrarian University

V. Turzhanskyi,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting
and Finance, University of Economics and Entrepreneurship

A. Khainas,

Senior Lecturer of the Department of Financial Strategies, Accounting and Banking, University of Global Strategies "ALTERA"

INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT AS A KEY ELEMENT OF THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

У статті розкрито роль інформаційно-аналітичного забезпечення як ключового елемента системи антикризового стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Наголошено, що в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища та зростання ризиків, пов'язаних із війсьними, економічними та логістичними загрозами, своєчасна, достовірна та релевантна інформація стає критичним ресурсом для прийняття стратегічних управлінських рішень. Обґрунтовано, що якість інформаційно-аналітичної підтримки визначає рівень передбачуваності, гнучкості та адаптивності підприємства до змін ринкової кон'юнктури.

Інформаційно-аналітичне забезпечення розглядається як інтегрована система моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів, збору даних, їх обробки, аналізу та інтерпретації для прогнозування сценаріїв розвитку, оцінки ризиків і обґрунтування стратегічних альтернатив. Зазначено, що цифровізація бізнес-процесів, використання інтелектуальних систем аналізу даних, Big Data та стратегічної аналітики дозволяють підвищити точність управлінських рішень та мінімізувати невизначеність.

Доведено, що ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення виступає базовою умовою формування антикризових стратегій, зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

The article reveals the role of information and analytical support as a key element of the system of anti-crisis strategic management of enterprise competitiveness. It is emphasized that in conditions of high environmental turbulence and increasing risks associated with military, economic, energy, and logistical threats, timely, reliable, and relevant information becomes a critical resource for making strategic management decisions. It is substantiated that the quality of information and analytical support determines the level of predictability, flexibility, and adaptability of the enterprise to changes in market conditions, as well as its ability to respond proactively to risks and form forward-looking management models.

Information and analytical support is considered as an integrated system of continuous monitoring of external and internal factors, data collection, structuring, processing, analytical interpretation, and transformation into strategic management information. Such support enables forecasting development scenarios, assessing the level of threats, substantiating strategic alternatives, and forming a portfolio of decisions based on a risk-oriented approach. It is noted that the digitalization of business processes, the use of intelligent analytical systems, Big Data, artificial intelligence, strategic business intelligence, and decision support systems significantly increase the speed, accuracy, and effectiveness of anti-crisis management, minimizing the impact of uncertainty.

It is proven that the effectiveness of information and analytical support is a fundamental prerequisite for the formation of anti-crisis strategies, strengthening competitive positions, ensuring economic security, and achieving sustainable development of the enterprise in the long-term perspective. The formation of a modern system of information and analytical support should be based on digital platforms, integration of internal and external information sources, standardization of indicators, continuous monitoring of key competitiveness metrics, and the use of predictive analytics methods for timely managerial response.

Ключові слова: інформаційно-аналітичне забезпечення, стратегічне управління, конкурентоспроможність, антикризове управління, ризики, цифровізація, Big Data.

Key words: information and analytical support, strategic management, competitiveness, anti-crisis management, risks, digitalization, Big Data.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне економічне середовище функціонує в умовах постійних шоків, нестабільності та багатовекторних ризиків, які зумовлюють необхідність швидкої адаптації підприємств до нових викликів. Турбулентність світової економіки, нестабільність фінансових ринків, порушення глобальних ланцюгів постачання, технологічна трансформація та політичні конфлікти створюють умови постійної невизначеності, у яких ефективне стратегічне управління стає критичним фактором виживання бізнесу. Для України ці тенденції посилюються впливом війни, втратою частини виробничого потенціалу, релокацією підприємств, порушенням логістичних зв'язків і зміною структури внутрішнього попиту.

У таких умовах управлінські рішення не можуть ґрунтуватися виключно на інтуїції чи досвіді керівництва — вони мають спиратися на достовірні, комплексні та своєчасні дані. Саме інформаційно-аналітичне забезпечення (ІАЗ) є тим інструментом, який забезпечує системність, обґрунтованість і передбачуваність у процесі антикризового стратегічного управління. ІАЗ виступає не лише технічним чи інформаційним ресурсом, а й стратегічною платформою, що формує основу для ухвалення рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Інформаційно-аналітичні системи виконують ключову роль у виявленні кризових сигналів, аналізі їхніх причин, оцінюванні наслідків і розробленні сценаріїв реагування. Вони дозволяють підприємству завчасно виявляти відхилення від цілей розвитку, оцінювати ефективність управлінських дій, здійснювати

моніторинг ризиків та знаходити нові точки зростання навіть у несприятливих умовах. У межах антикризового стратегічного управління ІАЗ забезпечує інтеграцію процесів моніторингу, аналізу, прогнозування, планування та контролю, створюючи інформаційне підґрунтя для адаптивної, гнучкої й стійкої бізнес-моделі.

Отже, у сучасних умовах антикризове стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без побудови ефективною системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка перетворює інформацію на стратегічний ресурс розвитку та джерело стійких конкурентних переваг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд останніх публікацій свідчить, що інформаційно-аналітичне забезпечення є визначальним чинником стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. М. Е. Портер та К. Боумен підкреслюють, що стратегічна перевага формується на основі аналітичного розуміння ринку, поведінки конкурентів і структурних тенденцій. У роботах Р. С. Каплана і Д. П. Нортон концепція Balanced Scorecard демонструє, що ефективне управління можливе лише за наявності системи показників, які поєднують фінансові та нефінансові критерії. Т. Г. Давенпорт та вітчизняні автори — Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентейло, Т. М. Ковальчук — розкривають роль бізнес-аналітики та цифрових технологій (BI, ERP, CRM) як інструментів підвищення управлінської ефективності. У межах інституційного підходу О. Е. Вільямсон та сучасні українські дослідники — А. Меметов, Т. А. Васильєва, В. М. Боронос, О. О. Захаркін, Ю. Г. Білоус — розглядають інформаційно-аналітичну систему як механізм зниження транзакційних витрат і підвищення адаптивності підприємств у кризових умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі та структури інформаційно-аналітичного забезпечення як ключового елемента системи антикризового стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, визначення його функціональних складових, принципів побудови, а також напрямів удосконалення в умовах цифрової трансформації та підвищеної економічної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційно-аналітичне забезпечення у стратегічному менеджменті є складною та багатофункціональною системою, що поєднує методи, інструменти й технології збирання, обробки, зберігання, аналізу та використання інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень. Його значення особливо зростає в умовах кризових явищ, коли якість, достовірність і швидкість аналітики визначають здатність підприємства не лише адаптуватися до змін, а й проактивно реагувати на них, формуючи конкурентні переваги.

Наукові підходи до розуміння сутності інформаційно-аналітичного забезпечення демонструють його стратегічну природу. М. Портер у своїй концепції конкурентних переваг зазначає, що інформація є ключовим елементом стратегічного позиціонування підприємства, адже саме на основі аналітичного розуміння ринку, поведінки конкурентів та технологічних тенденцій формується стратегія розвитку [1]. Р. Каплан і Д. Нортон у моделі Balanced Scorecard трактують інформаційно-аналітичну систему як механізм зв'язку між стратегічними цілями та операційними показниками, який забезпечує зворотний зв'язок, моніторинг результативності та можливість корекції стратегії [2]. О. Приятельчук підкреслює, що в умовах кризи інформація стає стратегічним активом, який перетворює невизначеність на прогнозованість і сприяє формуванню стабільних управлінських рішень [3].

Методологічно система інформаційно-аналітичного забезпечення спирається на низку принципів, серед яких системність, наукова обґрунтованість, оперативність, адаптивність та інтегрованість. Принцип системності передбачає охоплення всіх напрямів діяльності підприємства — виробничого, фінансового, маркетингового, кадрового та логістичного. Наукова обґрунтованість реалізується через застосування сучасних методів статистичного, економетричного, стратегічного та сценарного аналізу. Оперативність означає швидкий доступ до актуальної інформації для прийняття управлінських рішень у реальному часі, а адаптивність — здатність системи до оновлення та саморегулювання в умовах динамічних змін середовища. Інтегрованість забезпечує поєднання внутрішніх інформаційних потоків підприємства (бухгалтерські дані, CRM, ERP-системи) із зовнішніми (ринкова аналітика, макроекономічні показники, відкриті державні реєстри, аналітичні бази).

В умовах кризових викликів система стратегічного управління підприємством має забезпечувати швидке виявлення дестабілізуючих факторів, глибокий аналіз їхнього впливу на бізнес-модель і своєчасну розробку сценаріїв реагування. Антикризове управління сьогодні розглядається не як тимчасовий набір заходів, а як постійна стратегічна функція, що забезпечує стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність організації у середовищі високої невизначеності. У цьому контексті інформаційно-аналітичне забезпечення виступає системоутворюючим елементом антикризового стратегічного управління, адже воно інтегрує процеси моніторингу, аналізу, прогнозування, планування та оцінки результативності управлінських рішень.

Моніторингова функція ІАЗ полягає у безперервному спостереженні за внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, зборі даних про ключові показники ефективності, фінансову стабільність, ринкові тенденції, поведінку конкурентів і макроекономічні зміни. Як наголошують науковці, системний моніторинг є основою стратегічного успіху, оскільки дозволяє підприємству завчасно реагувати на структурні трансформації ринку [4]. Діагностична функція спрямована на виявлення слабких місць у системі управління, оцінку внутрішніх дисбалансів і прогнозування кризових тенденцій. За К. Боуменом, ефективна діагностика передбачає не лише фіксацію проблем, а й своєчасне передбачення потенційних загроз на основі аналітичних моделей [5].

Прогностична функція ІАЗ базується на побудові сценаріїв розвитку подій, моделюванні ризиків і оцінці ймовірності кризових ситуацій. Для цього застосовуються інструменти прогнозування аналітики, штучного інтелекту, економетричних моделей і методологія сценарного планування. Й. Шумпетер зазначав, що підприємства, здатні прогнозувати технологічні та структурні зрушення, отримують стратегічну перевагу навіть у турбулентних умовах [6]. Регулятивна функція ІАЗ забезпечує трансформацію аналітичних висновків у практичні управлінські рішення, спрямовані на стабілізацію діяльності, реструктуризацію ресурсів і відновлення стратегічного потенціалу підприємства. Вона відіграє ключову роль у переході від аналітичного етапу до управлінських дій.

Оціночна функція інформаційно-аналітичного забезпечення полягає у контролі результативності антикризових заходів, оцінюванні ефективності реалізованих стратегічних планів

і коригуванні управлінських рішень з урахуванням поточних змін у середовищі. Р. Каплан і Д. Нортон у своїй моделі Balanced Scorecard підкреслюють, що оцінювання ефективності має охоплювати не лише фінансові, а й нефінансові показники, зокрема інноваційність, клієнтську лояльність, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу [7].

Інформаційно-аналітичне забезпечення доцільно розглядати як багаторівневу інтегровану систему, яка поєднує технологічні, методологічні та управлінські складові. Така система забезпечує безперервний рух інформації від збору даних до ухвалення стратегічних рішень, що є ключовим чинником антикризової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Перший рівень — інформаційний — охоплює процеси формування, накопичення та структуризації даних із внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішні джерела представлені бухгалтерським і управлінським обліком, звітністю, ERP- та CRM-системами, документообігом, системами моніторингу фінансів, виробництва і персоналу. Зовнішні джерела включають ринкову аналітику, державну статистику, галузеві бази даних, відкриті державні реєстри та цифрові платформи, такі як ProZorro, eData, Державний аграрний реєстр (ДАР), Data.gov.ua. Як підкреслює Т. Давенпорт, саме якість інформаційної бази визначає ефективність "аналітичного інтелекту підприємства" і достовірність прийнятих управлінських рішень. Таким чином, інформаційний рівень створює основу для подальшого аналітичного опрацювання.

Другий рівень — аналітичний — забезпечує перетворення даних на знання, що мають стратегічну цінність. На цьому етапі застосовуються як традиційні, так і сучасні методи аналізу: SWOT, PESTEL, GAP-аналіз, економетричне моделювання, прогнозування та сценарний аналіз. Для підвищення точності та швидкості опрацювання даних використовуються цифрові інструменти Power BI, Tableau, SPSS, Python, R, які дозволяють візуалізувати інформацію, будувати інтерактивні панелі управління та формувати прогнозні моделі. Науковці зазначають, що сучасна аналітика має не лише описовий, а й передбачувальний характер, оскільки здатна моделювати альтернативні сценарії розвитку подій та підтримувати стратегічне планування на випередження [8].

Третій рівень — управлінський — інтегрує результати аналітичних досліджень у систему стратегічного планування, управління ризиками, розроблення антикризових стратегій і сце-

наріїв розвитку. На цьому рівні ІАЗ трансформуються з інструменту збору даних у механізм інтелектуального управління, що поєднує аналітику, прогнозування й ухвалення рішень. П. Пуцентейло підкреслює, що головна перевага сучасного підприємства полягає у здатності швидко перетворювати аналітичні знання на конкретні дії, що забезпечують стійкі конкурентні переваги [9]. Саме на цьому етапі формуються стратегічні карти, системи ключових показників ефективності (KPI), антикризові програми та індикатори ризику.

Використання новітніх технологій — Big Data, штучного інтелекту (AI), машинного навчання (Machine Learning), хмарної аналітики (Cloud Analytics) і прогнозного моделювання — забезпечує перехід до системи інтелектуального управління. Така система функціонує у режимі реального часу, здійснюючи автоматичний аналіз великих обсягів даних, виявлення закономірностей і формування рекомендацій для управлінських рішень. Як наголошував Р. Бруханський, інформація набуває цінності лише тоді, коли перетворюється на дію [10]. Саме цю функцію виконує сучасне інформаційно-аналітичне забезпечення, перетворюючи дані на стратегічний ресурс управління.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки інформаційно-аналітичне забезпечення (ІАЗ) перетворюється на стратегічну основу управління підприємством, а цифрові технології — на його ключовий ресурс. ІАЗ дедалі частіше базується на інтеграції систем Business Intelligence (BI), Data Mining, Predictive Analytics, ERP, CRM та AI-рішень, що формують єдиний аналітичний контур управління. Застосування таких технологій дає змогу не лише накопичувати великі обсяги даних, а й автоматизовано виявляти закономірності, тренди й ризики, формуючи науково обгрунтовану основу для прийняття управлінських рішень.

Завдяки використанню BI-платформ підприємство отримує можливість оперативно виявляти відхилення у фінансово-економічних показниках, контролювати рентабельність напрямів діяльності, ліквідність і платоспроможність. Інструменти Data Mining забезпечують пошук прихованих взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами, що дає змогу прогнозувати потенційні ризики та виявляти слабкі місця у бізнес-моделі. Своєю чергою, Predictive Analytics (прогнозна аналітика) дозволяє оцінювати ймовірність кризових сценаріїв, прогнозувати ризики банкрутства або фінансової нестабільності та формувати рекомендації для мінімізації наслідків.

Важливе місце у сучасній системі ІАЗ посідають ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які забезпечують інтеграцію виробничих, фінансових, кадрових і логістичних процесів у єдиному інформаційному середовищі. CRM-системи (Customer Relationship Management), у свою чергу, орієнтовані на управління відносинами з клієнтами, формування клієнтської аналітики, підвищення лояльності споживачів і прогнозування попиту. Їхня взаємодія створює аналітичний фундамент для оптимізації витрат, управління прибутковістю та стратегічного планування.

Особливої актуальності набуває впровадження AI-технологій (Artificial Intelligence) та Machine Learning, які забезпечують автоматичне навчання моделей на основі історичних даних, підвищуючи точність прогнозів і швидкість ухвалення рішень. Як підкреслює Т. Давенпорт, сучасний менеджмент переходить від інтуїтивного до "data-driven" управління, де кожне стратегічне рішення має аналітичне обгрунтування [11]. За твердженням науковців, аналітика має бути інтегрована у систему стратегічного управління через Balanced Scorecard, що поєднує фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні показники ефективності [12].

Інтеграція BI-аналітики у систему корпоративного управління сприяє прозорості бізнес-процесів, підвищує рівень довіри між підрозділами підприємства, усуває інформаційні бар'єри та формує культуру аналітичної відповідальності. Як зазначає А. Меметов, конкурентна перевага у цифрову добу визначається не лише продуктивністю, а й здатністю швидко інтерпретувати інформацію та перетворювати її на стратегічні дії [13].

Ефективна система інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ) є не просто технічним або інформаційним інструментом, а стратегічним ресурсом підприємства, який визначає його здатність до адаптації, стійкості та розвитку в умовах кризових викликів. У сучасній економіці, що характеризується високою турбулентністю, цифровою трансформацією та нестабільністю ринків, роль ІАЗ полягає у створенні єдиного аналітичного простору, який об'єднує всі управлінські рівні підприємства — від операційного до стратегічного.

Наявність ефективної системи ІАЗ забезпечує підприємству низку ключових стратегічних переваг. По-перше, вона сприяє скороченню часу реакції на кризові сигнали ринку завдяки використанню інструментів Business Intelligence, моніторингу ключових показників ефективності (KPI) та аналітики в режимі реального

часу. Це дозволяє керівництву оперативно виявляти проблемні зони, ухвалювати рішення на основі достовірних даних і мінімізувати наслідки зовнішніх шоків. Як підкреслює М. Портер, у сучасній конкурентній боротьбі "швидкість аналітичного реагування" стає важливішою за сам обсяг ресурсів.

По-друге, ІАЗ сприяє зменшенню інформаційної асиметрії між керівництвом і підрозділами, забезпечуючи прозорість управлінських процесів і взаємодії. Система централізованих баз даних і візуалізованої аналітики дозволяє кожному рівню управління мати доступ до актуальної інформації, що підвищує узгодженість дій та відповідальність персоналу.

По-третє, аналітична система забезпечує оптимізацію стратегічних ресурсів підприємства — фінансових, людських, матеріальних та інформаційних. Вона дозволяє моделювати альтернативні варіанти розподілу ресурсів, визначати найбільш ефективні напрями інвестицій і мінімізувати втрати.

По-четверте, ІАЗ сприяє зниженню трансакційних витрат завдяки автоматизації процесів обліку, аналізу, звітності та контролю. За теорією О. Вільямсона, зниження трансакційних витрат є показником інституційної ефективності підприємства, а використання цифрових аналітичних технологій (ERP, CRM, BI) дозволяє досягти цього шляхом усунення дублювання функцій і підвищення координації дій [14].

По-п'яте, ІАЗ забезпечує підвищення гнучкості бізнес-моделі, дозволяючи підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналітичні модулі, що базуються на технологіях штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), допомагають моделювати сценарії розвитку подій і приймати проактивні рішення. Як наголошує Й. Шумпетер, справжня конкурентоспроможність проявляється не лише у здатності витримувати кризи, а й у вмінні трансформувати їх на користь інноваційного розвитку.

У результаті створюється система проактивного управління, яка дозволяє підприємству не лише долати кризові явища, але й використовувати їх як джерело нових можливостей — через реструктуризацію, технологічне оновлення, диверсифікацію діяльності та створення нових бізнес-моделей. Така система формує інституційну та стратегічну стійкість організації, перетворюючи інформаційно-аналітичні процеси на основу її довгострокової конкурентної переваги.

У післявоєнний період для українських підприємств ключового значення набуває не лише відновлення виробничих потужностей, а й глибока трансформація системи управління, що має відповідати викликам нової економічної реальності. В умовах інтеграції до європейського економічного простору, структурних реформ і зростання глобальної конкуренції пріоритетним завданням стає формування сучасної інформаційно-аналітичної моделі управління, яка поєднує цифрові технології, стратегічну аналітику та інституційну підтримку бізнесу.

Першим і найважливішим напрямом є цифровізація управлінських процесів, яка передбачає впровадження ERP-, BI- та CRM-систем для створення єдиного інформаційного простору підприємства. Такі технології дозволяють автоматизувати процеси обліку, аналітики й прогнозування, скорочують час прийняття управлінських рішень, підвищують точність фінансового планування й гнучкість реагування на зміни ринку. Використання штучного інтелекту й аналітичних платформ формує базу для побудови систем управління нового покоління, де дані перетворюються на стратегічний ресурс підприємства.

Другим напрямом є розвиток компетенцій персоналу, який виступає критичним чинником у забезпеченні антикризової стійкості бізнесу. Підприємства потребують фахівців, що володіють знаннями з data-аналітики, стратегічного планування, ризик-менеджменту та цифрової трансформації. Це зумовлює необхідність створення системи безперервного навчання, розвитку корпоративних аналітичних центрів і партнерств між бізнесом та освітніми установами. Формування нового покоління управлінців, здатних працювати з великими масивами даних і приймати рішення на основі доказової аналітики, забезпечить підвищення якості стратегічного менеджменту.

Третім напрямом виступає інституційна підтримка підприємництва, яка реалізується через створення інформаційно-консультаційних платформ на кшталт FoodDataHub, Diia.Бізнес, ProZorro.Маркет. Такі ресурси забезпечують малі та середні підприємства доступом до аналітичних даних, освітніх матеріалів, державних грантових програм і цифрових сервісів. Вони формують нову інфраструктуру довіри, підвищують рівень прозорості та сприяють формуванню партнерської взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Четвертим стратегічним напрямом є поєднання інтегрованих баз даних, що поєднують державні, галузеві та корпоративні інформаційні потоки. Таке об'єднання забезпечує формування єдиного аналітичного простору для всіх рівнів управління — від підприємства до держави. Використання хмарних технологій (Cloud Analytics) і централізованих сховищ даних (Data Warehouse) дозволяє проводити порівняльний аналіз, прогнозувати тенденції розвитку, оптимізувати розподіл ресурсів і посилювати аналітичну взаємодію між секторами економіки.

П'ятим напрямом виступає використання відкритих даних та штучного інтелекту для прогнозування кризових явищ. Аналітичні інструменти на основі машинного навчання (Machine Learning) та прогнозової аналітики (Predictive Analytics) допомагають виявляти закономірності в поведінці ринків, моделювати ризики та розробляти ефективні антикризові стратегії. Завдяки таким технологіям підприємства можуть діяти не реактивно, а проактивно — передбачаючи потенційні загрози та формуючи резерви стійкості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовим елементом антикризового стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, адже воно формує інформаційну основу для ухвалення ефективних управлінських рішень у складних і непередбачуваних умовах. Його роль полягає не лише у зборі даних, а у створенні цілісного знання про внутрішнє та зовнішнє середовище, що дозволяє підприємству діяти проактивно — своєчасно реагувати на зміни, передбачати ризики та формувати ефективні стратегії реагування.

Система ІАЗ забезпечує безперервний моніторинг ключових показників діяльності, інтегрує внутрішні й зовнішні джерела інформації, поєднує класичні методи аналізу з сучасними цифровими технологіями — Big Data, AI-аналітикою, ERP— та BI-рішеннями. У кризових умовах вона стає основою стратегічної гнучкості підприємства, дозволяючи адаптувати бізнес-модель, перебудовувати ланцюги постачання, переорієнтовувати фінансові потоки та знаходити нові можливості розвитку.

Для українських підприємств у післявоєнний період ІАЗ виступає важливою умовою економічного відновлення та підвищення конкурентоспроможності. Його розвиток сприя-

тиме ефективному використанню ресурсів, мінімізації ризиків, зміцненню довіри до бізнес-середовища та формуванню інноваційної культури управління. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення є не просто технічним інструментом, а стратегічною основою інноваційного розвитку підприємств і важливим чинником інтеграції України у європейський економічний простір.

Література:

1. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. пер. з англ. К.: Основи, 2005. 715 с.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
3. Приятельчук О. А., Ковальчук Ю. С. Основні інструменти та комунікаційні технології управління репутаційним капіталом в умовах кризи. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 3. С. 124—133.
4. Васильєва Т. А., Боронос В. М., Захаркін О. О., Білоус Ю. Г. Стейкхолдерський підхід до моніторингу діяльності підприємства в системі стратегічного управління. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2019. № 1. С. 154—158.
5. Bowman C. Strategy in Practice. London: Prentice Hall. 1998. 256 p.
6. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. пер. з англ. К.: Видавництво "Києво-Могилянська академія", 2011. 351 с.
7. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p.
8. Бруханський Р. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. Institute of Accounting, Control & Analysis in the Globalization Circumstances. 2022. С. 45—53.
9. Пуцентайло П., Довбуш А., Бінчаровська Т., Гомотюк В. Сучасні технології бізнес-аналітики як інструмент для підвищення бізнес-комунікацій компанії. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. № 1—2. С. 29—40.
10. Бруханський Р. Ф., Пуцентайло П. Р. Формування системи професійної підготовки бухгалтера-аналітика. Інноваційна економіка. 2016. № 5—6 (63). С. 187—198.
11. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 240 p.

12. Ковальчук Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2013. Вип. 650—652. С. 155—161.

13. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 138—142.

14. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press, 1985. 450 p.

References:

1. Porter, M. (2005), Konkurentna переваha: iak dosiahty vysokoho rezul'tatu ta zabezpechty joho stijkist' [Competitive advantage: how to achieve high results and ensure their sustainability], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

2. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, USA.

3. Pryiatel'chuk, O.A. and Koval'chuk, Yu.S. (2014), "Basic tools and communication technologies for management of reputational capital in crisis conditions", Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo, vol. 3, pp. 124—133.

4. Vasyli'eva, T. A., Boronos, V. M., Zakharin, O. O. and Bilous, Yu. H. (2019), "Stakeholder approach to monitoring enterprise activities in the strategic management system", Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomika, vol.1, pp. 154—158.

5. Bowman, C. (1998), Strategy in Practice, Prentice Hall, London, UK.

6. Shumpeter, J. A. (2011), Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsykladu [Theory of economic development: A study of profits, capital, credit, interest and the business cycle], Vydavnytstvo "Kyievo-Mohylians'ka akademiia", Kyiv, Ukraine.

7. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, USA.

8. Brukhanskyi, R. (2022), "Business analytics vs. business analysis: modern discourse, model of professional competence of the initiator of positive changes", Institute of Accounting, Control & Analysis in the Globalization Circumstances, pp. 45—53.

9. Putsentejlo, P., Dovbush, A., Bincharov's'ka, T. and Homotiuk, V. (2022), "Modern business analytics technologies as a tool for improving a company's business communications", Instytut bukhholders'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsii, vol. 1—2, pp. 29—40.

10. Brukhans'kyj, R. F. and Putsentejlo, P. R. (2016), "Formation of a professional training system for an accountant-analyst", Innovatsijna ekonomika, vol. 5—6 (63), pp. 187—198.

11. Davenport, T.H. and Harris, J.G. (2007), Competing on Analytics: The New Science of Winning, Harvard Business Press, Brighton, USA.

12. Koval'chuk, T. M. (2013), "Accounting and analytical support for strategic management", Naukovyj visnyk Chernivets'koho universytetu. Ekonomika, vol. 650—652, pp. 155—161.

13. Memetov, A. (2021), "Formation of competitive advantages based on the principles of digital transformation of the enterprise", Ekonomika ta derzhava, vol. 3, pp. 138—142.

14. Williamson, O.E. (1985), The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting, Free Press, New York, USA. *Стаття надійшла до редакції 01.11.2025 р.*

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 331.5: 330.341.12

О. В. Гончаренко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6410-4966>
Ю. Ю. Приходько,
аспірант кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6489-8654>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.85

ЦИФРОВІ ІНСТИТУТИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОЇ СФЕРИ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

O. Honcharenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Economics Department,
Dnipro State Agrarian and Economic University
Yu. Prykhodko,
Postgraduate student of the Department of Economics,
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

DIGITAL INSTITUTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LABOUR SPHERE AND THE FORMATION OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF NATIONAL ECONOMY

У статті досліджено сучасні тенденції діджиталізації та стан розвитку цифрових інститутів в сфері трудової зайнятості. Встановлено, що активізації інноваційної динаміки в національній економіці не сприяє інституціональна нерегульованість трансформаційних перетворень трудової сфери, суперечливість наявної моделі ринку праці й її невідповідність цифровим трендам глобального розвитку, низька ефективність бюджетної підтримки й адміністрування. Констатовано необхідність інституціонального забезпечення платформної зайнятості, що сформувалася під впливом глобальних трендів цифровізації й процесу цифрової платформізації і потребує прозорих правил перебування на цифрових платформах, прогнозованості й алгоритмізації дій операторів, узгодження із базисними інститутами й макроекономічними інституціями.

Обґрунтовано переваги формальної інституціоналізації платформної зайнятості та встановлено, що процеси цифровізації сприяють появі нових інститутів і впливають на сформоване інституціональне середовище за допомогою алгоритмізації інституціональних впливів, стандартизації регулюючих інструментів, мінімізації впливу інституціональних дисфункцій.

Визначено, що інституціональний вплив має бути спрямований на скорочення інерційності розвитку й неоптимальну структуру зайнятості; вирішення проблем в підготовці кадрів й набуття професійних компетенцій, знецінення вартості робочої сили та багатовимірної нерівності, низького рівня та проблем інфорсменту чинного трудового законодавства, відсутності сприятливого інвестиційного клімату й бізнес-середовища.

The article examines current trends in digitisation and the state of development of digital institutions in the field of employment. It has been established that the institutional instability of transformational changes in the labour sphere, the inconsistency of the existing labour market model and its incompatibility with global digital development trends, as well as the low effectiveness of budgetary support and administration, do not contribute to the intensification of innovative dynamics in the national economy.

It is argued that platform employment, which has a low level of institutionalisation, has become an alternative, non-standard form of labour utilisation. This situation manifests itself in low social protection for workers, non-payment of tax liabilities and social contributions, which negatively affects the financial stability and adaptability of the social insurance and pension system.

It has been determined that the problems of the modern labour market and the stability of the labour sphere are due to the fact that not all the latest digital technologies used by platforms, as well as the services they provide, have gone through the stages of institutionalisation, as a result of which a significant segment of platform employment is regulated by informal norms.

The need for institutional support for platform employment has been identified. This has been shaped by global trends in digitalisation and the process of digital platformisation and requires transparent rules for participation in digital platforms, predictability and algorithmisation of operators' actions, and coordination with basic institutions and macroeconomic institutions.

The advantages of formal institutionalisation of platform employment are substantiated, and it is established that digitalisation processes contribute to the emergence of new institutions and influence the existing institutional environment through the algorithmisation of institutional influences, standardisation of regulatory instruments, and minimisation of the impact of institutional dysfunctions.

It has been determined that institutional influence should be directed towards reducing inertia in development and suboptimal employment structures; solving problems in training and acquiring professional competencies, the devaluation of labour and multidimensional inequality, the low level and problems of enforcement of current labour legislation, and the lack of a favourable investment climate and business environment.

Ключові слова: діджиталізація, інститут, інституціональне забезпечення, інновація, інноваційний розвиток, кадровий потенціал, персонал, підприємство, структурна модернізація, цифровізація.

Key words: digitisation, institute, institutional support, innovation, innovative development, human resources, personnel, enterprise, structural modernisation, digitalisation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Інформаційно-комунікаційні трансформації суспільного господарства формують мережевий характер соціально-економічного простору і його квантово-мережеві форми. Мережеві взаємодії й зміна вартісних критеріїв оцінювання детермінує різношвидкісний рух базових характеристик соціально-економічних систем (грошей, капіталу, робочої сили, товарів і послуг), яким властива різна швидкість і відмінні формати просторової локалізації. Різна динаміка процесів переливу капіталів, трудової міграції, торгівельних потоків обумовлюють структурні та економічні диспропорції, які виступають проявами фундаментальної суперечності сучасної динаміки й обумовлені глобалізаційними процесами, з іманентними їм формами поширення інформаційно-мережевих, комунікаційних й фінансових технологій та наявною локалізацією трудових і

матеріальних ресурсів, які рухаються зі швидкістю, що значно нижча чим швидкість інформації і грошей. Подібні характеристики еволюційної динаміки створюють принципові можливості для глибоких економічних криз та перетворення нестабільності у фундаментальну рису соціально-економічного розвитку. Цифрові тренди вплинули й на ринок праці, адже суттєво зросли вимоги до кваліфікації працівників; виникла потреба у формуванні цифрової інфраструктури та цифровізації механізмів управління персоналом. Проблемним питанням залишається інституціональне забезпечення змін ринку праці та тенденцій розвитку трудової сфери в частині цифрової зайнятості й роботи цифрових платформ, законодавчого врегулювання формату їх функціонування, умов зайнятості, соціальних гарантій та правового захисту персоналу.

Відтак, інституціональна неврегульованість трансформаційних перетворень трудової сфери, суперечливість наявної моделі ринку праці й її невідповідність цифровим трендам глобаль-

ного розвитку, низька ефективність бюджетної підтримки й адміністрування, а еволюційні, інституціональні обмеження розвитку людського капіталу не сприяють активізації інноваційної динаміки в національній економіці. Активізація інноваційної динаміки в національній економіці потребує реалізації інструментарію інституціонального регулювання формальних та неформальних норм й інституціонального забезпечення модернізаційних змін трудової сфери і розвитку людського капіталу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс представлений значною кількістю теорій і концептів управління структурною динамікою соціально-економічних систем, вони вирізняються ступенем обґрунтованості ключових факторів у відтворювальному процесі й характером їх взаємодії та визначенням детермінант структурних трансформацій. Інституціональний інструментарій регулювання економічної динаміки з позицій обґрунтування інноваційного типу відтворення досліджувався в працях В. Вишневського, А. Гриценка, О. Мельника, Д. Норта, Дж. Ходжсона, Й. Шумпетера [1; 4; 5; 9]. Науковцями був сформований методологічний базис інституціонального дизайну оптимальних інститутів та інституціональних інструментів впливу на економічну динаміку.

Цифрові трансформації соціально-економічного простору обумовлюють запровадження сучасних бізнес-моделей та інноваційних підходів до управління персоналом підприємств, який має відповідати новітнім параметрам до формування цифрового середовища й сприяти оптимізації масштабів ресурсного забезпечення. Системоутворюючі чинники інноваційних трансформацій, модернізаційна динаміка економічних систем досліджувалася в працях А. Гееця, А. Федулової, А. Чухна. Діджиталізації процесів управління персоналом, цифровим трансформаціям, цифровізації HR-процесу, а також стратегічним аспектам управління персоналом підприємства присвятили наукові дослідження Л. Балабанов, І. Дашко, І. Варіс, В. Варга, В. Дикань, О. Кравчук, Д. Крилов, Дж. Райт, М. Скотт, О. Сердак, О. Урбан, Дж. Холленбек, Н. Чернікова [2—3; 7].

При значному обсязі теоретичного матеріалу та різноманітні методологічних підходів й інструментарії досліджень, присвячених трансформаціям ролі ключових факторів у процесі інноваційного відтворення, особливостям цифровізації механізму управління персоналом, за-

лишаються не достатньо дослідженими та дискусійними окремі питання, що стосуються інституціонального забезпечення цифровізації управління розвитком трудової сфери та формування персоналу підприємства в умовах діджиталізації, визначення впливу цифровізації на інституціональну ефективність регулювання процесів в сфері формування й використання ключового ресурсу процесу відтворення, — що актуалізує важливість та обумовлює перспективність наукових досліджень із даної проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення тенденцій діджиталізації та стану розвитку цифрових інститутів в сфері трудової зайнятості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування інформаційно-мережевої, постіндустріальної економіки супроводжується об'єктивними й керованими структурними трансформаціями, які змінюють співвідношення й роль виробничих факторів (землі, праці, капіталу) у відтворювальному процесі, а інформація постає новим ключовим фактором, який визначає вектор і темп економічної динаміки.

Трансформація ролі базових ресурсів супроводжує перехід індустріальної економіки до її мережевої моделі, а глобалізаційні процеси і нові формати економічних відносин переважно виявляють себе у віртуальному середовищі. Кардинальним змінам підлягають основи господарської системи, адже базування на приватній власності на засоби виробництва та матеріальні блага поступається домінуванню всезагальної власності на інформаційні ресурси, які набувають ролі базових ресурсів й продуктів виробництва, а самодіяльна індивідуальна праця у її різних форматах витісняє наймну працю. Форми отриманих доходів також змінюються, їх джерелом постає вже не розподіл вартості й капіталу, а рента і преміальна форма винагороди.

Структурні трансформації економічного простору неможливо досліджувати відокремлено від інституціонального середовища, в якому відбуваються зміни. Так наявні інституціональні деформації, які супроводжували становлення моделі ринкової економіки мали системний характер та охопили майже всі сфери, політичну та соціальну системи. Основні прояви інституціональних дисфункцій в наших реаліях пов'язані із тіньовою економікою, офшоризацією, рейдер-

ством, корупцією. За різними експертними оцінками рівень тінізації національної економіки досягає 40% ВВП, що обмежує функціонал інструментів економічної політики, внаслідок зростання обігу гривневої і валютної маси, яка не регулюється банківським сектором; не формується мультиплікативний ефект від фіскальних інструментів при існуючому неефективному використанні обмежених бюджетних коштів; скорочується потенціал й обмежується розвиток соціальної сфери та зростає тіньова зайнятість і диференціація доходів; скорочуються обсяги нагромадження, інвестиційний потенціал й ресурси процесу відтворення; сповільнюється перехід до інноваційного типу розвитку в умовах дефіциту інвестиційних ресурсів і низької ефективності відтворення людського ресурсу.

Покращення умов для реалізації й розвитку людського капіталу потребує підвищення мобільності наявної в економіці робочої сили, що сприятиме стійкості трудової сфери. В даному аспекті зростає роль інституційних інструментів в удосконаленні нормативно-правового забезпечення регулювання трудових відносин; розвитку системи соціальних і трудових стандартів та гарантій; використанні новітніх форм трудової зайнятості й забезпечення інфорсменту контрактів. Найбільш актуальним питанням на даному шляху є інституціональне забезпечення платформної зайнятості, що сформувалася під впливом глобальних трендів цифровізації й процесу цифрової платформізації. Так внесок платформної зайнятості у глобальне виробництво постійно зростає і за результатами експертних досліджень на кінець 2025 р. цифрові платформи здатні виступити посередниками у створенні майже 30% світового ВВП (приблизно 60 трлн дол) [6, с. 339]. Цифрові платформи отримують конкурентні переваги завдяки віртуальній природі ключового фактору виробничого процесу (інформації), на базі якої вони функціонують; зміні структури й обсягу витрат "входження" на ринок; формуванню багатостороннього характеру сучасних ринків; використанню мережових й дистанційних ефектів; врахуванню ефектів, які пов'язані із потенціалом одночасного входження в систему декількох цифрових платформ; використанню мультипродуктових й крос-секторних ефектів. Цифрова платформізація забезпечується складною ієрархічним інституціональним середовищем цифрової моделі економіки, що потребує прозорих правил перебування на цифрових платформах, прогнозованості й алгоритмізації дій операторів, узгодження із базисними інститутами й макроекономічними інститутами.

Досягнення конкурентних переваг в умовах платформної зайнятості залежить від рівня набутих цифрових навичок й компетенцій робочої сили, що потребує від урядів і бізнес-структур додаткових інвестицій для розвитку людського капіталу за допомогою програм безперервного навчання та підвищення кваліфікації або перекваліфікації робочої сили, підвищення рівня цифрової грамотності суспільства, забезпечення синхронізації потенціалу освітніх систем з новими потребами, що висуває ринок праці. Окрім того, важливим видається забезпечення дотримання соціальних і трудових норм, фіскального врегулювання, усунення проблеми демпінгу внаслідок неконкурентних переваг, які сформувалися в сфері платформної зайнятості внаслідок мінімізації трудових і соціальних зобов'язань перед працівниками. Трудовим угодам в сфері платформної зайнятості часто властиві гірші умови праці, вони не містять умов економічної й соціальної захищеності і діють як посередники між замовником і самозайнятим працівником. Відповідний формат трудової зайнятості можна визнати нестабільним, він являє собою форму випадкової роботи із низькою соціально-економічною захищеністю й високими ризиками, адже зміна попиту або рівня витрат замовника перекладає на платформного працівника основні ризики.

В умовах вітчизняної економіки додається ще один ключовий фактор, пов'язаний із тінізацією зайнятості, що збільшує сегмент неформальної зайнятості. Також серед ключових недоліків праці на цифрових платформах — її тісний зв'язок з неформальною, тобто "тінізованою" зайнятістю. Так працівники платформ у статусі самозайнятих не мають оформлених офіційно трудових відносин з їх роботодавцем, не підпадають під податкову звітність, що відповідно знижує рівень податкових надходжень держави, які б через бюджетний перерозподіл могли бути використані на соціальне забезпечення працівників платформ.

Світовою практикою напрацьовані інституціональні інструменти врегулювання платформної зайнятості, які знайшли прояв у внесенні змін до трудового законодавства або прийнятті окремого закону, що стосується платформних працівників чи галузевого законодавства і спеціальних законів, що поширюють вимоги охорони праці та соціального захисту на платформних працівників [6, с. 347].

Проблеми сучасного ринку праці й стійкості трудової сфери можемо пов'язати із тим, що не всі новітні цифрові технології, які використовуються платформами, а також послуги, які вони

надають пройшли через етапи інституціоналізації, внаслідок чого, значний сегмент трудової зайнятості платформ регламентується неформальними нормами. Вочевидь для формалізації подібної зайнятості необхідно забезпечити законодавче закріплення більшості існуючих неформальних правил, пов'язаних із користуванням мережами, пошуковими та інформаційними сервісами, веденням блогів або сформувати нові інституції, для реалізації їх регулюючих властивостей та забезпечення адаптивності у нових цифрових умовах. Відсутність формальних норм призводить до утворення інституціональних "прогалів" які підвищують трансакційні витрати й опортунізм у поведінці економічних суб'єктів (табл. 1).

Відтак процеси цифровізації сприяють появі нових інституцій та інститутів і впливають на сформоване інституціональне середовище через алгоритмізацію інституціональних впливів, стандартизацію регулюючих інструментів, мінімізацію впливу інституціональних дисфункцій. Окрім того інституціональні трансформації під впливом цифровізації виявляються у появі нових норм, зниженні стійкості діючих інститутів, підвищенні або зниженні їх ефективності. Інституціональне регулювання розвитку людського капіталу та забезпечення стійкості трудової сфери у цифровому середовищі економіці виступає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Зазначене потребує коригування традиційних практик в сфері управління персоналом та розвитку людського капіталу у процесі діджиталізації за допомогою інтеграції цифрових технологій у поширені HR-процеси, що дозволить автоматизувати рутинні процеси й підвищити якість управлінських рішень й адаптивність традиційної кадрової політики.

Цифровізація HR-стратегій має базуватися на системній кадровій й організаційній практиці, яка враховує внутрішній ресурсний потенціал підприємства і динаміку зовнішнього середовища та акцентує на підтримці довгострокового розвитку й передбачає постійне вдосконалення компетенцій робочої сили за допомогою постійного навчання й адаптації до новітніх цифрових інструментів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інституціоналізацію трудової зайнятості та управління персоналом підприємства забезпечують формальні норми, що діють за допомо-

Таблиця 1. Трансформація інститутів в умовах цифровізації

Напрямок інституціональних змін	Економічний вплив та стан інституціоналізації
Алгоритмізація функціоналу інститутів	Стандартизація формальних інститутів й алгоритмізація норм; прогнозованість й прозорість інститутів, які регламентують правові норми, фінансові й монетарні взаємодії
Втрата стійкості діючих інституцій та інститутів	Трансформація державних і корпоративних інститутів під впливом діджиталізації й глобалізації; зміна конфігурації ринкових взаємодій. Поширення платформної праці й збільшення обсягу цифрових послуг. Формування неформальних інституцій в сфері функціонування цифрових платформ
Формування інституціональних «прогалів»	Опортунізм діючих інститутів і сповільнене формування нових інститутів, інституцій; значна частка неформальних інститутів в сфері інтернету речей, блокчейн, використання штучного інтелекту
Поява нових інституціональних «дисфункцій»	Стрімке поширення інформаційних технологій не супроводжується швидкими темпами створення та адаптації інститутів, що знижує їх ефективність. Низька ефективність інституцій виявляється в сферах користування цифровими сервісами, соціальними мережами, поширеними месенджерами
Скорочення впливу інституціональних пасток	Цифровізація процесів скорочує трансакційні витрати, що знижує стійкість діючих норми й сприяє руйнації неефективних норм (корупція, тінізація)
Підвищення ефективності оптимальних інститутів	Оптимальні інститути знижують трансакційні витрати (цифровізація грошової сфери, виплати за кредитами, сплата податків)

Джерело: розроблено авторами.

гою прямого і непрямого впливу (державні програми розвитку й підтримки, адміністративний вплив і регулювання, контрактне й ресурсне фінансування, фінансові і монетарні стимули розвитку). Основний інституціональний вплив має бути спрямований на скорочення інерційності розвитку й неоптимальну структуру зайнятості; проблеми підготовки кадрів й набуття професійних компетенцій; знецінення вартості робочої сили та сформованої багатовимірної нерівності; низький рівень та проблеми інформсменту чинного трудового законодавства; відсутність сприятливого інвестиційного клімату й бізнес-середовища в країні.

Альтернативною, нестандартною формою використання робочої сили стала платформна зайнятість, яка має низький рівень інституціоналізації, що виявляється у низькому соціальному захисті працівників, несплаті податкових зобов'язань і соціальних внесків, що негативно впливає на фінансову стійкість й адаптивність системи соціального страхування та пенсійного забезпечення.

Сучасні тенденції цифровізації глобального середовища та повільна діджиталізація в національній економіці обумовлюють потребу в

формуванні або оптимізації інституцій для унормування цифрових платформ, фіскальних взаємовідносин, запровадження стандартів і норм гідної праці, гарантій соціального захисту й реалізації прав працівників платформ.

Інституціоналізація необхідна для регламентації дистанційної роботи та режимів праці із гнучкими режимами робочого часу, зокрема в умовах платформної зайнятості. З урахуванням перспектив європейської інтеграції, регулювання сфери платформної зайнятості має бути орієнтованим на підвищення рівня інфорсменту трудових взаємовідносин і трудового законодавства, гармонізації інституціонального забезпечення вітчизняного і європейського ринку праці, визначення умов реєстрації, змісту соціально-трудоових взаємовідносин суб'єктів цифрових платформ, форм моніторингу й контролю діяльності трудових платформ, їх оподаткування.

Література:

1. Гриценко А. Методологія дослідження трансформації економічних функцій держави в умовах глобалізації. Економіка України. 2021. № 7. С. 5—13.
2. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4 (52). С. 121—128.
3. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Випуск 17 (67). Луцьк, 2020. С. 82—88.
4. Мельник О.Г. Формування методологічних підходів у дослідженнях інновацій та інноваційного розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 6 (120). С. 18—25.
5. Норт Д. Інститути, інституціональна зміна та функціонування економіки. К.: Основи, 2000. 198 с.
6. Формування засад національно укорієної стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах гібридної системи "мир — війна": монографія / за ред. акад. НАН України Гриценка А. А.; НАН України, Державна установа "Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України". Київ, 2025. 572 с.
7. Чернікова Н.М., Вороніна В.А. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка. 2023. № 3 (03). С. 70—75.
8. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. К.: ЛОГОС, 2003. 617 с.

9. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу, пер. з англ. Київ.: Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2011. 242 с.

References:

1. Grytsenko, A. (2021), "Research methodology of the transformation of economic functions of the state in the conditions of globalization", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 7, pp. 5—13.
 2. Dashko, I. M., Krylov, D. V. and Sierova, V. Yu. (2021), "Modern personnel management systems", *Finansovi stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky*. vol. 4 (52), pp. 121—128.
 3. Dziamulych, M. I. and Urban, O. A. (2022), "Evaluation of the effectiveness of personnel management of the enterprise in the conditions of sustainable development", *Zbirnyk naukovykh prats Luts'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, Luts'k, vol. 17 (67), pp. 82—88.
 4. Melnik, O. (2011), "Formation of methodological approaches in innovation research and innovation", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 6 (120), pp. 18—25.
 5. Nort, D. (2000), *Instytuty, instytutsionalna zmina ta funktsionuvannya ekonomiky* [Institutions, institutional change and functioning of the economy], *Osnovy*, Kyiv, Ukraine.
 6. Gritsenko, A. A. (2025), *Formuvannya zasad natsionalno ukorinenoi stiiikosti ta bezpeky ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh hibrydnoi systemy "myr — viina"* [Forming the foundations of nationally rooted sustainability and security for Ukraine's economic development in the context of a hybrid "peace-war" system], *NAN Ukrainy, Derzhavna ustanova "Instytut ekonomiky ta prohnouzuvannya Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy"*. Kyiv, Ukraine.
 7. Chernikova, N.M. and Voronina, V.L. (2023), "Innovative approaches in the management of HR processes at domestic enterprises", *Transformatsijna ekonomika*, vol. 3 (03), pp. 70—75.
 8. Chukhno, A. A. (2003). *Postindustrialna ekonomika: teoriia, praktyka ta yikh znachennia dlia Ukrainy* [Post-industrial economy: theory, practice and their significance for Ukraine]. *LOHOS*, Kyiv, Ukraine.
 9. Shumpeter, Y (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidotka ta ekonomichnoho tsykladu* [Theory of economic development. Research of profits, capital, credit, interest and economic cycle lane], *Kyiv-Mohyla Academy House*, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.*

УДК 368.5:330.46(477)

О. Т. Прокопчук,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Уманський національний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7405-2469>

О. В. Гумен,

аспірант, Уманський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3224-363X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.91

ПОВЕДІНКОВІ ТА МОТИВАЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

O. Prokopchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Uman National University

O. Humen,

Postgraduate student, Uman National University

BEHAVIORAL AND MOTIVATIONAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL INSURANCE IN UKRAINE

У статті розкрито поведінкові та мотиваційні засади розвитку аграрного страхування в Україні в умовах трансформації аграрного сектору та зростання економічної невизначеності. Обґрунтовано, що традиційні економічні механізми, засновані на державному субсидуванні або фінансових гарантіях, не забезпечують належного рівня залучення сільськогосподарських виробників до страхових програм. Наголошено на ключовій ролі поведінкових чинників — довіри до страхових інституцій, інформаційної обізнаності, соціального середовища та психологічних установок аграріїв щодо ризику й захисту. Здійснено аналіз основних когнітивних, інформаційних, соціально-психологічних та емоційно-мотиваційних детермінант участі аграріїв у страхуванні, визначено їхній вплив на готовність до укладання страхових договорів. Виявлено, що низький рівень довіри, складність страхових процедур і очікування державної компенсації збитків формують стійкі поведінкові бар'єри.

Запропоновано авторську поведінково-мотиваційну модель участі аграріїв у страхуванні, яка інтегрує економічні, соціальні, інституційні та психологічні чинники у єдину систему управління мотивацією. Модель пояснює взаємозв'язки між матеріальними стимулами, рівнем довіри, соціальними орієнтирами та внутрішніми установками виробників, що визначають їхню участь у програмах страхового захисту. Обґрунтовано напрями вдосконалення поведінково-мотиваційного механізму аграрного страхування — підвищення прозорості ринку, розвиток фінансової грамотності, цифровізацію страхових процесів, інформаційно-освітні кампанії та стимулювання культури управління ризиками.

Результати дослідження мають практичну значущість для формування ефективної державної політики підтримки страхування сільськогосподарських ризиків, удосконалення взаємодії між державою, страховими компаніями та аграріями, а також для підвищення стійкості аграрного сектору в умовах економічних та кліматичних викликів. Реалізація поведінково орієнтованих підходів сприятиме розвитку культури управління ризиками, розширенню страхового покриття та формуванню нової системи довіри у сфері аграрного страхування, що є передумовою зміцнення продовольчої безпеки України.

The article reveals the behavioral and motivational foundations for the development of agricultural insurance in Ukraine amid the transformation of the agricultural sector and growing economic uncertainty. It is argued that traditional economic mechanisms based on state subsidies or financial guarantees do not ensure an adequate level of involvement of agricultural producers in insurance programs. The key role of behavioral factors is emphasized, such as trust in insurance institutions, information awareness, social environment, and psychological attitudes of farmers towards risk and protection. An analysis of the main cognitive, informational, socio-psychological, and emotional-motivational determinants of farmers' participation in insurance is carried out, and their impact on the willingness to conclude insurance contracts is determined. It was found that low levels of trust, the complexity of insurance procedures, and expectations of state compensation for losses form persistent behavioral barriers.

The author proposes a behavioral and motivational model of farmers' participation in insurance, which integrates economic, social, institutional, and psychological factors into a single motivation management system. The model explains the relationships between material incentives, trust levels, social norms, and internal attitudes of producers that determine their participation in insurance protection programs. The directions for improving the behavioral and motivational mechanism of agricultural insurance are substantiated: increasing market transparency, developing financial literacy, digitizing insurance processes, conducting information and educational campaigns, and promoting a culture of risk management.

The results of the study are of practical importance for the formation of effective state policy to support agricultural risk insurance, improving cooperation between the state, insurance companies, and farmers, as well as for increasing the resilience of the agricultural sector in the face of economic and climatic challenges. The implementation of behavior-oriented approaches will contribute to the development of a risk management culture, the expansion of insurance coverage, and the formation of a new system of trust in the field of agricultural insurance, which is a prerequisite for strengthening Ukraine's food security.

Ключові слова: аграрне страхування, поведінкова економіка, мотиваційні чинники, довіра, фізик-менеджмент, страхова культура, фінансова стійкість.

Key words: agricultural insurance, behavioral economics, motivational factors, trust, risk management, insurance culture, financial stability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний розвиток аграрного сектору України супроводжується високим рівнем ризиків, зумовлених природно-кліматичними, економічними, політичними та військовими чинниками. Повномасштабна війна створила новий контекст функціонування аграрного виробництва, який характеризується не лише фізичними втратами майна, посівів чи інфраструктури, а й глибокими змінами у поведінкових мотивах виробників. Зростання невизначеності, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит фінансових ресурсів і зниження довіри до інституцій посилюють потребу у формуванні надійної системи аграрного страхування.

У таких умовах аграрне страхування набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення фінансової стійкості виробників, відновлення виробничого потенціалу після настання ризикових подій і підтримки сталого розвитку сільських територій. Проте, попри його потенційні переваги, рівень охоплення страхуванням в Україні залишається низьким. Це зумовлено не лише економічними чи інституційними бар'єрами, а й поведінковими факторами — низьким рівнем довіри до страховиків, недостатньою поінформованістю, обмеженим досвідом використання страхових інструментів та очікуванням державної компенсації збитків без страхового покриття.

Поведінкові та мотиваційні аспекти прийняття страхових рішень у військовий і післявоєнний періоди відіграють ключову роль у відновленні ринку. Саме вони визначають готовність виробників вкладати ресурси у власну безпеку, формують ставлення до ризику, а також впливають на ефективність державних програм підтримки страхування. В умовах військових викликів і повоєнного відновлення важливо зрозуміти, як змінюється система мотивації аграріїв, які фактори визначають їхнє рішення страхувати врожай чи тварин, і як державна політика може сприяти формуванню культури управління ризиками.

Таким чином, дослідження поведінкових і мотиваційних засад розвитку аграрного страхування в умовах військової та післявоєнної трансформації є актуальним і практично значущим завданням. Його результати можуть стати основою для удосконалення механізмів державної підтримки, розроблення адаптивних страхових продуктів, підвищення рівня довіри на ринку та зміцнення продовольчої безпеки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку аграрного страхування в Україні активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у вивчення тенденцій та перспектив ринку здійснили В. О. Клименко [3], О. В. Кузьменко та Л. В. Костюченко [5], які аналізують су-

часний стан, динаміку розвитку та структурні проблеми функціонування системи аграрного страхування в Україні. У їхніх працях акцентовано на інституційних бар'єрах, недостатньому рівні державної підтримки та обмеженій участі страхових компаній у захисті аграрних ризиків.

Наукові розвідки О. Д. Вовчак та О. Я. Романишин [1] розглядають агрострахування як складову продовольчої безпеки держави, підкреслюючи його стратегічну роль у забезпеченні стабільності сільськогосподарського виробництва. О. М. Віленчук і А. С. Савицька [2] аналізують сучасні тренди розвитку європейського ринку аграрного страхування, окреслюючи можливості імплементації кращих європейських практик в українське законодавче та інституційне поле.

У працях Л. А. Мельника та П. В. Гудзя [6] досліджено вплив інноваційних технологій на страхування сільськогосподарського виробництва, зокрема застосування дистанційного моніторингу, супутникових даних і геоінформаційних систем для оцінювання збитків. Такі підходи, на думку авторів, створюють передумови для підвищення прозорості та довіри до страхового ринку.

Окремий напрям наукових досліджень стосується страхування аграрних ризиків та шляхів його вдосконалення, що розкривається у працях О. О. Непочатенко, О. Т. Прокопчук та М. І. Мальованого [7], які акцентують увагу на ролі страхування у забезпеченні фінансової стійкості аграрного сектору в умовах зростання невизначеності. Автори підкреслюють важливість формування сприятливого інституційного середовища та розвитку партнерських відносин між державою, страховими компаніями й аграрними виробниками.

У дослідженні О. Т. Прокопчук та співавт. [8] поведінкові й мотиваційні чинники розглядаються як ключові елементи підвищення ефективності аграрного страхування. Виявлено, що рівень довіри, схильність до ризику, попередній досвід втрат і сприйняття державної підтримки суттєво впливають на рішення аграріїв щодо участі у страхових програмах.

Подібних висновків дотримується і В. В. Ярмоленко [9], який наголошує на необхідності формування культури управління ризиками та підвищення рівня фінансової обізнаності фермерів як важливих детермінант поведінки у сфері страхування. Водночас аналітичні звіти Swiss Re Institute [10] та інших міжнародних організацій підкреслюють роль інновацій, цифровізації та сталого розвитку у трансформації

аграрного страхового ринку, зокрема через впровадження параметричних страхових продуктів і систем автоматизованого моніторингу ризиків.

Отже, огляд наукових досліджень свідчить про поступовий перехід від традиційного економічного аналізу аграрного страхування до поведінково-мотиваційного підходу, який дозволяє глибше зрозуміти рішення сільськогосподарських виробників щодо участі у страхових програмах. Саме інтеграція економічних, поведінкових і психологічних аспектів відкриває нові можливості для удосконалення державної політики у сфері страхового захисту, підвищення довіри до ринку та зміцнення фінансової стійкості аграрного сектору України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити поведінкові та мотиваційні засади розвитку аграрного страхування в Україні, визначити їхній вплив на прийняття рішень сільськогосподарськими виробниками щодо використання страхових інструментів та обґрунтувати напрями підвищення ефективності страхового захисту аграрного сектору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток системи аграрного страхування в Україні відбувається у складних соціально-економічних умовах, коли аграрний бізнес стикається з багатовекторними ризиками: природно-кліматичними, технологічними, ринковими, політичними та інституційними. Воєнні події, руйнування інфраструктури, зниження інвестиційної активності та непередбачуваність логістичних ланцюгів додатково підвищують рівень невизначеності, що актуалізує потребу в ефективних механізмах страхового захисту. Водночас низький рівень проникнення страхування у сільському господарстві свідчить про наявність глибших поведінкових та мотиваційних бар'єрів, які не можна подолати лише адміністративними чи фінансовими методами (рис. 1).

Рівень проникнення аграрного страхування відображає частку агровиробників, які використовують страхові інструменти для захисту від виробничих ризиків. Цей показник є важливим індикатором фінансової стійкості сільського господарства, особливо в умовах нестабільності та підвищених ризиків, спричинених воєнними діями.

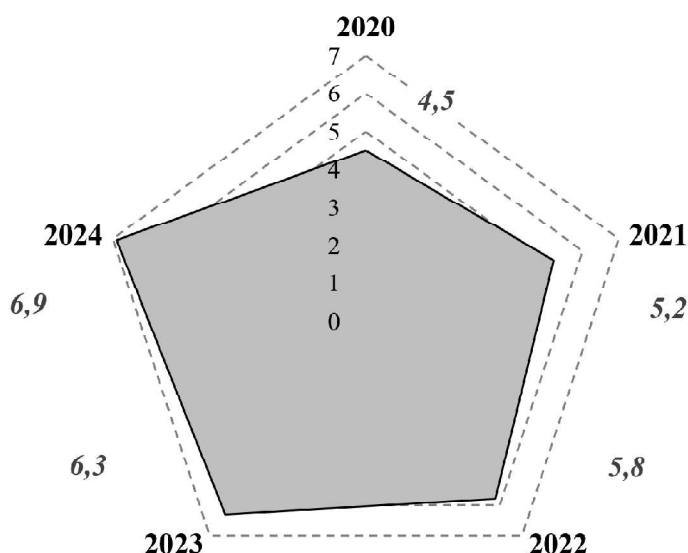


Рис. 1. Рівень проникнення аграрного страхування в Україні у 2020—2024 рр., %

Джерело: дані НБУ та <https://forinsurer.com/> (систематизовано, узагальнено та побудовано авторами).

Як видно з рис. 1, упродовж 2020—2024 рр. рівень проникнення аграрного страхування в Україні поступово зростає: від 4,5 % у 2020 р. до 6,9 % у 2024 р. Попри складні макроекономічні умови та воєнні події, аграрії поступово усвідомлюють необхідність страхового захисту як інструменту управління ризиками. Зростання частково пояснюється активізацією приватних страховиків, підвищенням уваги до ризик-менеджменту з боку фермерських господарств та потребою у фінансових гарантіях для отримання кредитів.

Хоча динаміка є позитивною, рівень проникнення аграрного страхування залишається низьким — менше 7 % у 2024 р. Це свідчить про потребу у формуванні державної політики підтримки аграрного страхування, розвитку інформаційно-консультаційної підтримки для фермерів і стимулюванні партнерства між страховими компаніями, банками та агробізнесом.

Слід зауважити, що у зарубіжних країнах рівень проникнення аграрного страхування є значно вищим завдяки системній державній підтримці та розвиненій культурі управління ризиками. Наприклад, у США охоплення сільськогосподарських площ страховим захистом перевищує 85 %, у Канаді — близько 70 %, у країнах ЄС (зокрема в Іспанії, Франції, Італії) — 50—65 % [2; 8]. Високі показники зумовлені поєднанням субсидування страхових премій, ефективних публічно-приватних партнерств і цифровізації процесів оцінки ризиків та збитків. Такий досвід може бути корисним для України з метою підвищення довіри аграріїв до страхування та розширення участі малих і середніх господарств у страхових програмах.

Одним із ключових поведінкових чинників є рівень довіри до страхових компаній. Багато фермерів і керівників агропідприємств сприймають страхування як складний, бюрократизований процес із високими транзакційними витратами. Недосконала комунікація між страховиками та клієнтами, відсутність достатнього інформаційного забезпечення, а також негативний досвід незадовільного врегулювання страхових випадків у попередні роки формують стійку недовіру до страхового ринку. У результаті більшість аграріїв покладаються на власні резерви, замість того щоб використовувати страхові інструменти для розподілу ризику.

У процесі прийняття рішень щодо участі у програмах аграрного страхування сільськогосподарські виробники керуються не лише економічними розрахунками, а й комплексом психологічних, соціальних і поведінкових чинників. Відповідно до положень поведінкової економіки, реальні рішення аграріїв часто відхиляються від раціональної логіки через вплив когнітивних викривлень, емоційного стану, попереднього досвіду та соціального середовища. Розуміння цих чинників є ключовим для формування ефективної державної політики та страхових продуктів, що відповідають реальним очікуванням і мотиваціям виробників (табл. 1).

Аналіз основних поведінкових детермінант участі аграріїв у страхуванні дозволяє виділити кілька груп чинників: когнітивні, інформаційні, соціально-психологічні та емоційно-мотиваційні:

— Когнітивні викривлення (ефект статус-кво, уникнення втрат, надмірна впевненість)

Таблиця 1. Поведінкові чинники, що впливають на участь аграріїв у страхуванні

Група чинників	Приклади проявів	Наслідки для участі у страхуванні
<i>Когнітивні викривлення</i>	Ефект статус-кво, уникнення втрат, надмірна впевненість	Відмова від страхування навіть за вигідних умов
<i>Інформаційні</i>	Недостатня обізнаність, складність договорів	Нерозуміння вигод, помилки у виборі продуктів
<i>Соціально-психологічні</i>	Низький рівень довіри, орієнтація на сусідів	Формування недовіри до ринку
<i>Емоційно-мотиваційні</i>	Побоювання "втрати грошей", страх бюрократії	Зниження мотивації укладати угоди

Джерело: складено за результатами власних досліджень.

зумовлюють небажання змінювати звичну поведінку навіть за наявності економічно вигідних умов. Аграрії схильні недооцінювати ймовірність негативних подій або вважати, що "цього разу пощастить", що знижує попит на страхові продукти.

— Інформаційні чинники пов'язані з обмеженим доступом до якісної інформації про страхові послуги. Невміння інтерпретувати умови договорів, складна термінологія та відсутність ефективних каналів комунікації створюють бар'єри для участі у страхуванні.

— Соціально-психологічні чинники проявляються через низький рівень довіри до страхових компаній і схильність аграріїв орієнтуватися на поведінку сусідів чи колег. Якщо у місцевій громаді домінує негативне ставлення до страхування, воно швидко тиражується серед інших виробників.

— Емоційно-мотиваційні чинники формуються під впливом попереднього досвіду втрат, страху "викинути гроші даремно" або небажання стикатися з бюрократичними процедурами під час отримання компенсацій. Такі емоції знижують внутрішню готовність аграріїв укладати страхові угоди навіть за наявності державних субсидій.

Отже, поведінкові чинники суттєво обмежують ефективність аграрного страхування в Україні, оскільки стримують участь сільгоспвиробників незалежно від економічної доцільності страхування. Для подолання цих бар'єрів доцільно поєднувати економічні стимули з поведінковими інтервенціями — інформаційними кампаніями, освітніми програмами, розвитком інститутів довіри та впровадженням простих і зрозумілих страхових продуктів. Усвідомлення ролі когнітивних і мотиваційних чинників дозволить перейти від формального страхування до створення реальної культури управління ризиками в аграрному секторі.

Таблиця 2. Мотиваційні стимули та бар'єри участі аграріїв у страхуванні

Тип мотивації	Приклади стимулів	Приклади бар'єрів
<i>Економічна</i>	Зменшення ризику втрат, стабілізація доходів, доступ до кредитів	Висока вартість полісів, невизначеність виплат
<i>Соціальна</i>	Підтримка громади, позитивний приклад інших фермерів	Відсутність локальних програм, слабка комунікація
<i>Інституційна</i>	Державні субсидії, гарантії виплат	Недовіра до державних механізмів
<i>Психологічна</i>	Прагнення безпеки, передбачуваності	Недовіра до страховиків, негативний попередній досвід

Джерело: складено за результатами власних досліджень.

Не менш важливим чинником є схильність до ризику. Поведінкова економіка пояснює, що виробники часто недооцінюють ймовірність настання несприятливих подій або сприймають страхові внески як "втрату" у короткостроковій перспективі [2—3]. Це призводить до ефекту статус-кво — небажання змінювати існуючі практики навіть у разі раціональної вигоди. Також проявляється асиметрія інформації: аграрії недостатньо розуміють умови страхових договорів, методи оцінювання ризику чи механізми компенсації збитків, що знижує рівень участі в програмах страхування.

Важливою складовою мотиваційної поведінки виступають очікування щодо державної підтримки. У періоди криз аграрії часто розраховують на компенсаційні програми чи дотації з бюджету, що зменшує стимули до страхування. Проте міжнародний досвід свідчить, що поєднання державного субсидування страхових премій із розвиненими ринковими механізмами здатне підвищити рівень охоплення страхуванням. У цьому контексті доцільним є запровадження державно-приватного партнерства у сфері аграрного страхування, де держава виступатиме гарантом стабільності, а приватні компанії — провайдерами інноваційних продуктів.

Мотиваційна поведінка аграріїв щодо участі у страхуванні формується під впливом комплексу економічних, соціальних, інституційних



Рис. 2. Авторська модель поведінково-мотиваційного механізму участі аграріїв у страхуванні

Джерело: розроблено і представлено авторами на основі результатів власного дослідження.

Примітка. У моделі відображено взаємозв'язок між фінансовими, соціальними, інституційними та психологічними детермінантами поведінки аграріїв. Кожна з груп чинників формує певний рівень готовності до участі у страхуванні, тоді як системна інтеграція стимулів і усунення бар'єрів забезпечують ефективне функціонування мотиваційного механізму на ринку агрострахування.

і психологічних чинників. У контексті підвищеної невизначеності, спричиненої воєнними ризиками, зміною клімату та ринковими коливаннями, важливо розуміти, які стимули спонукають сільськогосподарських виробників до страхування, а які — навпаки, стримують їхню активність. Аналіз системи мотиваційних стимулів і бар'єрів дозволяє окреслити точки впливу, через які можна підвищити рівень участі аграріїв у страхових програмах та сформувати культуру ризик-менеджменту (табл. 2).

Мотиваційні стимули аграріїв до страхування є багатовимірними й охоплюють чотири ключові типи мотивації — економічну, соціальну, інституційну та психологічну:

— Економічна мотивація є базовою та пов'язана з прагненням зменшити фінансові втрати у разі настання ризикових подій, забезпечити стабільність доходів і полегшити доступ до кредитних ресурсів. Водночас економічними бар'єрами залишаються висока вартість страхових полісів, невизначеність щодо обсягів і термінів виплат, а також

відсутність гнучких умов для малих фермерських господарств.

— Соціальна мотивація відображає вплив спільноти та соціального середовища. Приклади успішного страхування в межах громади або колективні ініціативи можуть стимулювати інших аграріїв долучатися до програм. Натомість брак локальних інформаційних кампаній і слабка комунікація між учасниками ринку створюють соціальні бар'єри для поширення практик страхування.

— Інституційна мотивація формується під впливом державної політики, рівня довіри до органів влади та ефективності інструментів підтримки. Державні субсидії на страхові премії, наявність гарантій чи прозорих механізмів виплат підвищують готовність аграріїв до страхування. Водночас недовіра до державних структур, нерівномірність реалізації програм або надмірна бюрократичність часто нівелюють позитивний ефект таких стимулів.

— Психологічна мотивація охоплює внутрішні потреби у безпеці, стабільності та впев-

неності у завтрашньому дні. Позитивний досвід попередніх років формує відчуття захищеності, тоді як негативний досвід невиплат чи конфліктів із страховиками породжує недовіру, емоційний скепсис і страх повторення втрат.

Система мотиваційних стимулів і бар'єрів є ключовим чинником розвитку аграрного страхування в Україні. Для підвищення рівня участі аграріїв необхідно забезпечити збалансований вплив усіх мотиваційних складових: удосконалити фінансові умови страхування, активізувати соціальну підтримку на рівні громад, посилити інституційну довіру до державних програм та формувати позитивні психологічні установки через прозорість і стабільність страхових відносин [7]. Комплексне поєднання цих заходів сприятиме трансформації страхування із формального зобов'язання на усвідомлений інструмент захисту і сталого розвитку аграрного бізнесу.

У цьому контексті доцільним є розроблення авторської поведінково-мотиваційної моделі, яка покликана систематизувати взаємозв'язки між ключовими чинниками, що визначають рішення аграріїв щодо участі у страхових програмах.

Необхідність розроблення поведінково-мотиваційної моделі аграрного страхування зумовлена тим, що традиційні підходи до стимулювання участі виробників у страхових програмах в Україні залишаються малоефективними. Більшість аграріїв сприймають страхування не як стратегічний інструмент управління ризиками, а як додаткові витрати, що не гарантують належного захисту. Така ситуація вимагає глибшого розуміння поведінкових особливостей учасників ринку, зокрема їхніх очікувань, рівня довіри, сприйняття ризику та схильності до інновацій.

Розроблена модель поведінково-мотиваційного механізму участі аграріїв у страхуванні покликана інтегрувати економічні, соціальні, інституційні та психологічні чинники у єдину систему управління мотивацією (рис. 2). Вона дає змогу комплексно пояснити процес формування рішень щодо страхування та визначити напрями державної й ринкової підтримки, що сприятимуть підвищенню рівня страхового покриття у сільському господарстві.

Система мотиваційних стимулів і бар'єрів є ключовим чинником розвитку аграрного страхування в Україні. Для підвищення рівня участі аграріїв необхідно забезпечити збалансований вплив усіх мотиваційних складових: удосконалити фінансові умови страхування, активізувати соціальну підтримку на рівні громад, поси-

лити інституційну довіру до державних програм та формувати позитивні психологічні установки через прозорість і стабільність страхових відносин. Комплексне поєднання цих заходів сприятиме трансформації страхування із формального зобов'язання на усвідомлений інструмент захисту і сталого розвитку аграрного бізнесу.

Модель відображає взаємозв'язок трьох блоків — економічного, поведінкового та мотиваційного — які спільно формують рішення сільськогосподарських виробників щодо участі у програмах страхування. Її змістовна структура демонструє, що поряд із матеріальними стимулами важливу роль відіграють психологічні установки, рівень довіри та соціальні очікування, що визначають готовність аграріїв до використання страхових інструментів для захисту від ризиків.

Запропонована модель відображає взаємозв'язок економічних, поведінкових і мотиваційних чинників, які формують рішення сільськогосподарських виробників щодо участі у програмах страхового захисту. На відміну від традиційних економічних підходів, що пояснюють участь аграріїв виключно через рівень прибутковості або наявності державної підтримки, модель враховує також психологічні та соціальні аспекти прийняття рішень у середовищі підвищеної невизначеності, характерної для аграрного сектору України.

Економічний блок моделі охоплює матеріальні стимули та об'єктивні умови, що впливають на участь у страхуванні: рівень доходів, наявність субсидій, очікувані втрати від ризиків, цінові параметри страхових продуктів. Поведінковий блок характеризує когнітивні викривлення та сприйняття ризику аграріями — зокрема ефект статус-кво, уникнення втрат, брак довіри до страхових компаній, вплив попереднього досвіду. Мотиваційний блок розкриває внутрішні мотиви, що спонукають до страхування: прагнення стабільності, потребу у впевненості в майбутньому, соціальний тиск і очікування державної підтримки.

Інтеграція цих трьох блоків дозволяє комплексно пояснити різницю у страхових поведінкових паттернах між різними групами виробників. Модель демонструє, що підвищення рівня участі аграріїв у страхуванні можливе не лише через фінансові стимули, а й через формування довіри, підвищення обізнаності, розвиток партнерських відносин між державою, страховиками та сільськогосподарськими підприємствами. У сучасних умовах післявоєнного відновлення аграрного сектору така мо-

Таблиця 3. Напрями удосконалення поведінково-мотиваційного механізму аграрного страхування

Напрямок удосконалення	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
<i>Підвищення довіри до страхового ринку</i>	Прозорість процедур, публічні кейси виплат, незалежний моніторинг	Зростання кількості застрахованих господарств
<i>Розвиток фінансової грамотності</i>	Освітні програми, консультаційні центри при громадах	Краще розуміння страхових умов
<i>Цифровізація процесів</i>	Онлайн-калькулятори, аграрні страхові платформи	Зменшення бюрократії, зручність укладення договорів
<i>Стимулювання мотивації через державну підтримку</i>	Часткове субсидування премій, податкові пільги	Збільшення охоплення ринку
<i>Формування культури управління ризиками</i>	Інформаційні кампанії, приклади успішних практик	Стійкість аграрного сектору до криз

Джерело: складено за результатами власних досліджень.

дель може стати основою для розроблення цілеспрямованих стратегій поведінкової мотивації та формування культури ризик-менеджменту в сільському господарстві.

Взаємодія цих блоків визначає рівень участі аграрних підприємств у страхових програмах та ефективність розвитку ринку загалом. Застосування поведінкового підходу дозволяє пояснити відмінності у прийнятті страхових рішень між групами виробників і визначити потенційні напрями втручання — зокрема, підвищення фінансової грамотності, розвиток консультаційних сервісів, цифровізацію страхових процесів та стимулювання довіри до інститутів ринку.

Таким чином, формування поведінково орієнтованої стратегії розвитку аграрного страхування є необхідною передумовою для його ефективного функціонування в умовах невизначеності та ризику. Вона передбачає не лише економічні стимули, а й зміни у сприйнятті, інформуванні та комунікації з аграрним бізнесом, що дозволить підвищити стійкість сільського господарства й адаптивність до викликів воєнного та післявоєнного періодів.

Розвиток аграрного страхування в Україні потребує не лише вдосконалення економічних механізмів, а й глибокої трансформації поведінково-мотиваційного середовища. Як показує аналіз, бар'єри участі аграріїв у страхуванні часто пов'язані не з фінансовими можливостями, а з недовірою, низькою обізнаністю, складністю процедур і відсутністю внутрішньої мотивації до управління ризиками. Тому важливо формувати комплексну систему стимулів, спрямовану на підвищення довіри, розвиток фінансової культури та створення сприятливих умов для свідомого страхування (табл. 3).

Напрями удосконалення поведінково-мотиваційного механізму аграрного страхування передбачають цілісний підхід, що поєднує економічні, інституційні, освітні та технологічні інструменти:

— Підвищення довіри до страхового ринку має стати першочерговим завданням держави й страховиків. Впровадження прозорих процедур врегулювання збитків, публікація відкритих кейсів успішних виплат, незалежний аудит і моніторинг діяльності страхових компаній формують відчуття безпеки та зменшують страхи аграріїв щодо можливих зловживань.

— Розвиток фінансової грамотності є ключовим чинником зміни поведінкових установок. Освітні ініціативи — тренінги, консультаційні центри при громадах, онлайн-курси з аграрного страхування — сприяють кращому розумінню сутності страхових продуктів, умов договорів і механізмів компенсації, що підвищує довіру та готовність до участі у страхових програмах.

— Цифровізація страхових процесів відкриває нові можливості для зручності, доступності та прозорості. Використання онлайн-калькуляторів, електронного документообігу, інтегрованих платформ страхування у межах аграрних маркетплейсів спрощує процес укладення договорів, зменшує бюрократію та мінімізує людський фактор.

— Стимулювання мотивації через державну підтримку залишається важливою складовою у воєнний та післявоєнний періоди. Часткове субсидування страхових премій, надання податкових пільг або компенсаційних механізмів підвищують економічну доцільність страхування для малих і середніх виробників, а також формують позитивне ставлення до державних інституцій.

— Формування культури управління ризиками має стратегічне значення. Системні інформаційні кампанії, приклади успішних страхових практик і демонстрація реальних історій відновлення після ризикових подій сприяють зміні ставлення аграріїв до страхування — від сприйняття його як "вимушених витрат" до розуміння як інструмента стабільності та розвитку.

Удосконалення поведінково-мотиваційного механізму аграрного страхування є необхідною умовою сталого розвитку аграрного сектору України. Реалізація запропонованих напрямів забезпечить зростання рівня довіри, залучення ширшого кола виробників до страхових програм, підвищення фінансової грамотності та формування культури управління ризиками. У післявоєнний період саме така модель взаємодії між державою, страховиками та аграріями може стати основою для підвищення економічної стійкості та продовольчої безпеки країни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що розвиток аграрного страхування в Україні потребує переосмислення з позицій поведінкової економіки та мотиваційного підходу. Традиційні економічні стимули, які спираються виключно на субсидування чи державні гарантії, не забезпечують достатнього рівня залучення сільськогосподарських виробників до страхових програм. Визначальними чинниками участі аграріїв у страхуванні виступають поведінкові особливості — рівень довіри, інформаційна обізнаність, соціальні орієнтири та психологічні установки щодо ризику й захисту. Саме тому подальший розвиток системи страхового захисту має ґрунтуватися на розумінні мотиваційних механізмів прийняття рішень у середовищі підвищеної невизначеності.

Запропонована авторська поведінково-мотиваційна модель участі аграріїв у страхуванні створює методологічне підґрунтя для інтеграції економічних, соціальних, інституційних і психологічних чинників у єдину систему управління мотивацією. Вона пояснює, яким чином поєднання матеріальних стимулів, рівня довіри, соціального середовища та внутрішніх установок впливає на прийняття страхових рішень. Модель дає змогу обґрунтувати необхідність формування поведінково орієнтованої політики, спрямованої на підвищення довіри до страхового ринку, розвиток фінансової

грамотності та цифровізацію страхових процесів.

Комплекс заходів, спрямованих на удосконалення поведінково-мотиваційного механізму, має включати поєднання економічних і поведінкових інтервенцій: прозорі процедури врегулювання збитків, державне субсидування страхових премій, розвиток освітніх програм, інформаційні кампанії та стимулювання культури управління ризиками. Такі дії сприятимуть трансформації страхування із формального зобов'язання на усвідомлений інструмент забезпечення стійкості та розвитку аграрного бізнесу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що побудова ефективного ринку аграрного страхування в Україні можлива лише за умови поєднання економічних важелів із поведінковими стратегіями управління мотивацією. Такий підхід забезпечить формування нової культури страхового захисту, підвищення фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств та зміцнення продовольчої безпеки держави у воєнний і післявоєнний періоди.

Література:

1. Вовчак О. Д., Романишин О. Я. Агрострахування як елемент продовольчої безпеки держави. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 43. С. 93—98. DOI: 10.32782/2413-9971/2022-43-16.
2. Віленчук О. М., Савицька А. С. Сучасні тренди розвитку загальноєвропейського ринку аграрного страхування: можливості та перспективи для України. Економіка, фінанси, грошовий обіг і кредит. 2024. № 4. С. 253—259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-253-259>.
3. Клименко В. О. Тенденції розвитку аграрного страхування в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. Випуск 103. Частина 2. 2023. С. 140—153. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153.
4. Кисільова І. Ю., Краснощок Я. В. Проблеми розвитку ринку агрострахування в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. С. 41—63. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-01>
5. Кузьменко О. В., Костюченко Л. В. Сучасний стан та перспективи розвитку агрострахування в Україні. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 95—100. DOI: 10.32702/2306-6806.-2022.7.95.

6. Мельник Л. А., Гудзь П. В. Розвиток інноваційних технологій у страхуванні сільськогосподарського виробництва. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 210—215. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-12-210-215.

7. Непочатенко О. О., Прокопчук О. Т., Мальнований М. І. Розвиток страхового ринку України в контексті сучасних викликів. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань: Видавець "Соцінський М. М.", 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки, С. 7—16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.

8. Prokopchuk O., Nepochatenko O., Malyovanyi M., Sokoliuk S., Rolinskyi O., Ponomarenko O. Development of agricultural insurance in Ukraine. Insurance Markets and Companies, 2024, 15 (2), 106–121. doi:10.21511/ins.15(2).2024.10.

9. Ярмоленко В. В. Особливості агрострахування в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка". Випуск 1, 2020. С. 232—239. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020-1.30>.

10. Swiss Re Institute. Agricultural insurance in emerging markets: growth potential and innovation trends. Sigma Report. 2022. № 2. P. 1—28. URL: <https://www.swissre.com/institute>.

References:

1. Vovchak, O.D. and Romanyshyn, O.Ya. (2022), "Agricultural insurance as an element of the state's food security", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 43, pp. 93—98. DOI: 10.32782/2413-9971/2022-43-16.

2. Vilenchuk, O.M. and Savytska, A.S. (2024), "Modern trends in the development of the pan-european agrarian insurance market: opportunities and prospects for Ukraine", Business Information, vol. 4, pp. 253—259, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-253-259>.

3. Klymenko, V.O. (2023), "Trends in the development of agricultural insurance in Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva, vol. 103, no. 2, pp. 140—153. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153.

4. Kysil'ova, I. Yu. and Krasnoschok, Ya. V. (2023), "Problems of development of the agricultural insurance market in Ukraine", Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: ekonomika ta upravlinnia, vol. 9, pp. 41—63. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-01>

5. Kuz'menko, O.V. and Kostiuchenko, L.V. (2022), "European experience in application of

digital marketing in public administration in Ukraine", Ekonomika ta derzhava, vol. 7, pp. 95—100. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.95.

6. Mel'nyk, L.L. and Hudz', P.V. (2020), "Development of innovative technologies in agricultural production insurance", Biznes Inform, vol. 12, pp. 210—215. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-12-210-215.

7. Nepochatenko, O.O., Prokopchuk, O.T. and Mal'ovanyj, M.I. (2024), "Development of the Ukrainian insurance market in the context of modern challenges", Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsional'noho universytetu sadivnytstva: Ekonomichni nauky, vol. 105, no. 2, pp. 7—16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.

8. Prokopchuk, O. Nepochatenko, O. Malyovanyi, M. Sokoliuk, S. Rolinskyi, O. and Ponomarenko, O. (2024), "Development of Agricultural Insurance in Ukraine", Insurance Markets and Companies, vol. 15, no. 2, pp. 106—121. doi:10.21511/ins.15(2).2024.10.

9. Yarmolenko, V. V. (2020), "Features of agricultural insurance in Ukraine", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Serii: Ekonomika", vol. 1, pp. 232—239. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.1.30>.

10. Swiss Re Institute (2022), "Agricultural insurance in emerging markets: growth potential and innovation trends", Sigma Report, vol. 2, pp. 1—28, available at: <https://www.swissre.com/institute> (Accessed 25 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.11.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 338.4

A. Sitkovska,

Doctor of Economic Sciences, Dnipro State Agrarian and Economic University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1892-6314>

O. Kasaev,

Student group MrEK-1-24, Dnipro State University of Agrarian and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6122-6466>

A. Yurko,

Student group MrEK3-1-24, Dnipro State University of Agrarian and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9408-9859>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.101

THE IMPACT OF DIVERSIFICATION ON THE USE OF THE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

А. О. Сітковська,

д. е. н., професор кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

О. О. Касаєв,

здобувач групи MrEK-1-24,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

А. В. Юрко,

здобувач групи MrEK3-1-24,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ВПЛИВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

The article considers the influence of diversification on the use of the potential of enterprises in an agricultural enterprise. Diversification is considered as a process of increasing the efficiency of the enterprise and reducing economic risks, based on the development of new industries and the expansion of the occupied market share. It is considered that the main purpose of diversification is to increase profits and reduce risks by conducting activities in several directions, which can even be characterized by a special periodicity, depending on the financial condition and capabilities of the enterprise. The definition of rational diversification of an agricultural enterprise depends on the development and application of the criterion of optimality. Each option for the development of production is characterized by a way of using the resource potential of the enterprise, which corresponds to the production of a certain type, the number and level of costs. Established motives (economic, financial, strategic, social) that affect the transition to a balanced diversification policy, namely, aimed at expanding activities; determined by the external conditions of the enterprise and objective reasons for reducing economic risks. It is specified that all motives, goals can exist separately, or be combined with each other, which depends on the specific conditions of each enterprise and the choice of types of diversification must be justified and carefully planned taking into account these components. In agricultural production, the choice of a combination of activities depends on a number of physical and biological factors that limit the capabilities of the enterprise (area and its quality, buildings and technological capabilities, other capital).

The influence of diversification on the use of potential depending on the stage of the life cycle of the enterprise is considered. The interaction of different competitive levels is manifested in the fact that the development strategies of enterprises directly change the structure of the industry, the structure, dynamics and capacity of the market, determine the specifics of the tax, foreign economic, innovative strategy. There are new forms of competition, there are processes of specialization of the value chain.

В статті розглянуто вплив диверсифікації на використання потенціалу підприємств в аграрному підприємстві. Диверсифікація розглядається як процес зростання ефективності функціонування підприємства і зниження економічних ризиків, заснований на розвитку нових виробництв і розширенні частки на аграрному ринку. Розглянуто, що основною метою диверсифікації є збільшення прибутку і зменшення ризиків за рахунок ведення діяльності в декількох напрямках, які залежать від фінансового стану і можливостей підприємства. Визначення раціональної диверсифікації аграрного підприємства залежить від розробки та застосування критерію оптимальності. Кожен варіант розвитку виробництва характеризується способом використання ресурсного потенціалу підприємства, якому відповідають випуск продукції певного виду, кількість і рівень витрат. Встановлені мотиви (економічні; фінансові; стратегічні; соціальні), які впливають на перехід до збалансованої диверсифікаційної політики, а саме, які направлені на розширення діяльності; визначаються зовнішніми умовами діяльності підприємства та об'єктивними причинами зниження господарських ризиків. Зазначено, що всі мотиви, цілі можуть існувати окремо, або поєднуватися один з одним, що залежить від конкретних умов кожного підприємства та вибір видів диверсифікації повинен бути обґрунтований і ретельно спланований з урахуванням цих складових. В аграрному виробництві вибір поєднання напрямків діяльності залежить від ряду фізичних і біологічних факторів, що обмежують можливості підприємства (площа і її якість, будівлі і технологічні можливості, інший капітал).

Розглянуто вплив диверсифікації на використання потенціалу в залежності від стадії життєвого циклу підприємства. Взаємодія різних конкурентних рівнів виявляється в тому, що стратегії розвитку підприємств безпосереднім чином змінюють структуру галузі, структуру, динаміку і ємність ринку, визначають специфіку податкової, зовнішньоекономічної, інноваційної стратегії. З'являються нові форми конкуренції, йдуть процеси спеціалізації ланцюга цінностей.

Key words: diversification, potential, agricultural enterprise, industry, market.

Ключові слова: диверсифікація, потенціал, аграрне підприємство, галузь, ринок.

INTRODUCTION

At the moment, the current potential for the growth of agricultural enterprises is not used enough, although the possibilities are obvious. Recently, steps have been developed to improve the economic prerequisites for the development of agricultural production, which made it possible to increase production and increase efficiency in the enterprises of the industry, including by optimizing the use of production potential. In connection with the current situation, it is necessary to increase the potential of enterprises by forming an effective diversification policy. Diversification determines the qualitative side of the effective development of agriculture and, in particular, individual enterprises, since it determines the sectors that are divided as main and additional and on which sectors and cultures the activity focuses. The higher the level of economic feasibility of the prospects for the development of sub-sectors and activities, the more fully taken into account agro-climatic conditions, the more stable the planned volume and structure of production for many years.

The study of the essence of diversification, its assessment, directions in the strategic development of enterprises were carried out by both domestic and foreign scientists. The most significant

contribution in this direction was made by V. Andriychuk, I. Ansoffa, G. Goldstein, M. Gort, N. Dobryanskaya, V. Zinovchuk, M. Malik, V. Ros-sokha, V. Tkachuk, I. Khorunzhiy, V. Yurchishin and others. The works of scientists focus on issues of analysis and assessment of diversification, problems and peculiarities of managing a diversified enterprise. However, some issues in the study of diversification are not sufficiently covered, which determined the purpose of the scientific study of the disclosure of the diversification of production, its impact on the use of the production potential of agricultural enterprises, since the implementation of its development strategy depends on it and this process is complex and time-consuming.

RESULTS OF THE STUDY

Diversification is the most productive and effective process within which there is an optimization of the use of the production potential of the enterprise and, in general, the improvement of organizational and economic relations in the economy. From an economic point of view, diversification (from lat. *diversus* — different and *facer* — to do) is a synchronous deployment of several or many, not interrelated technological types of production or services, an increase in the

range of products produced, the provision of works or services [2]. In the same direction is disclosed as the term diversification (in the works of foreign researchers), as the process of distribution of resources available in the enterprise, in other areas of functioning, significantly different from the previous ones, which have already been created and are functioning [6]. Moreover, this process concerns the transition to new markets, technologies and industries, to which it previously had nothing to do; in addition, its products themselves should also be completely new. So, we can say that the most used approach to the definition of this term is the process, namely, the increase in the efficiency of the enterprise and the reduction of economic risks, based on the development of new industries and the expansion of the occupied market share.

The study of this phenomenon is especially important in difficult force majeure circumstances, which affected the current activities of almost 40% of agricultural producers, and about 50% of enterprises located in the front-line regions of Ukraine. Such operational solutions include the limited use of agricultural resources (seeds, pesticides or fertilizers); business diversification (for example, continuing or starting a new business (relocation of the enterprise); changes in sales markets (for example, new buyers, new suppliers) [5].

The main purpose of diversification is to increase profits and reduce risks by conducting activities in several areas, which can even be characterized by a special periodicity. They depend on the financial condition and capabilities of the enterprise [7]. If the latter is at the level of survival, then the following goals will be paramount: the production of a new product, profit, etc. If the enterprise develops at an average level — economic stability and sustainability. In the case of enterprises with high profits, the goals are: the conquest of new "niches" in the market, social goals, etc. The diversification policy chosen by managers for each individual agricultural enterprise is distinguished by a certain methodological approach to its selection and implementation.

One of the key issues in determining the rational diversification of an agricultural enterprise is the development and application of the optimality criterion. The economic criterion for optimizing the sectoral structure is based on comparing the productivity of land with the level of production costs in certain ways of organizing the economy. The best can be considered such a combination of industries, in which the maximum efficiency of each industry is achieved due to their combination

in certain proportions. This is possible only under the condition of rational use of land and involves the choice for each type of them of the most optimal use in accordance with the natural potential and socio-economic conditions of the territory in which the enterprise is located [1].

The most common indicators that can be used to plan diversification are: the probability of achieving the goal within the framework of the direction considered in the forecast; capital investments that are necessary in general and for each year of the future period; current production costs at different stages of the product life cycle in each projected year; labor costs in each year of the forecast period with the allocation of costs by category of professions; etc.

In agriculture, the same products can be produced using different resources, the same resources can be used to produce a variety of products. Interchangeability is also associated with the territorial use of resources that have different efficiency depending on this criterion. In each specific period, the resources of the agrarian enterprise are limited and the economic conditions for their increase should be taken into account [9]. Each option for the development of production is characterized by a way of using resources, which correspond to the production of a certain type, quantity and level of costs.

In innovation problems, a special place is given to the study of an individual as a subject of innovation. The innovative susceptibility of the subject can be defined as the ability to perceive innovations and the willingness to use them in labor activity. This means the need for all development and effective use of the capital of labor resources, which provide for the human right to a healthy and fruitful life in harmony with nature [3]. The competitive advantage may lie not only in increasing sales and increasing market share, but also in acquiring a new quality of business aimed at improving its sustainability. It is possible that the emerging competitive advantage represents a strategically higher value for the enterprise than making an instant profit.

The interaction of all components of the potential at different competitive levels is manifested in the fact that the development strategies of enterprises directly change the structure of the industry, the structure, dynamics and capacity of the market, determine the specifics of the tax, foreign economic, innovation strategy [8]. There are new forms of competition, there are processes of specialization of the value chain.

Multifunctionality acquires economic value when it becomes a strategy for diversifying the

activities of agricultural enterprises, by entering sectors of the market where there is a demand for goods and services related to the production and processing of agricultural products. With this approach, multifunctionality involves the transfer of production factors from agricultural production in favor of environmental, social and other functions that can be implemented by this enterprise and allow it to receive additional income without losing efficiency. It is not enough to pay attention only to production processes in order to achieve the maximum possible efficiency, but it is necessary to raise the question of the main options for entrepreneurial activity in relation to the concept of social responsibility of business.

Directions of development related to the criterion of multifunctionality, which are fully applicable to this type of enterprise and allow all of them to be identified at three different levels: weak; medium; strong.

Conducting a general grouping of motives for the transition to a balanced diversification policy, they can be represented in the most generalized form as follows.

First, those that are aimed at expanding activities. With the expansion of the enterprise, managers can strengthen their power and increase their own revenues at the same time, since this process allows them to ensure stable employment by reducing market risks.

Secondly, the motives are determined by the external conditions of the enterprise. Diversification can be timely and beneficial due to a favorable general situation or relevant legal norms.

Thirdly, objective reasons for reducing economic risks.

Detailing each motive, it can be revealed that: economic concerns the redirection of capital from the classical to the new, the receipt of this synergistic effect, economies of scale; resource-saving policy, etc.; technological and technical motives (the desire to maximize capacity, increase opportunities, etc.); financial (between significant production decomposition risks. stability in this area); strategic ones reveal prospects for adapting to future fluctuations in the conjuncture, emphasis on cooperation and associations as a factor for strengthening efficiency, adapting to changes, etc.); social are determined by the state and prospects of human resources within enterprises [4].

All motives, goals can exist separately, or be combined with each other, which depends on the specific conditions of each enterprise and the choice of types and forms of diversification must be justified and carefully planned taking into account these components.

In agricultural production, the choice of a combination of activities (sub-sectors) depends on a number of physical and biological factors that limit the capabilities of the enterprise. The principle of comparative advantage, which establishes that it can focus on the production of products that have the greatest relative advantages or the least probable disadvantages inherent in any enterprise. It is to concentrate their managerial abilities on the production of those products that have maximum advantages that diversification allows. Due to the diversity, it is possible to explore the possibilities of complementing and combining different directions, it is more effective to implement the available resources. At the same time, a large number of industries can lead to complications and a decrease in the effectiveness of management. The process of choosing a direction begins with the establishment of quantitative and qualitative indicators of enterprise resources [1].

In agricultural production, the most important limiting resource is the area and its quality, buildings and technological capabilities, other capital, etc. Evaluation of various options, building and solving models reduces the risk of possible error. Problems of sizes and optimisation of ratios of branches of agrarian production should be solved with search of limits of the most expedient specialisation of each branch.

Exploring diversification in the agricultural sector, we can say that it is an important phenomenon in the economy, it can be considered an actual direction of life support in the objective factors of the innovative development of the industry, which aims to achieve sustainable and stable economic growth, thanks to the compensatory possibilities of diversification activities.

CONCLUSIONS

Diversification is a model of enterprise activity, which is revealed by the periodicity of changes or the staticity of the diversity of directions of entrepreneurial, innovative, investment and other types of enterprise activity and depending on the directions of the influence of the environment. The process of diversification is quite laborious, but necessary for enterprises that implement their activities in the fields of agriculture. At any time, both the situation in the main markets and the general political situation can change: the introduction of bans on the production and sale of certain goods, works, services. As a result, it is possible to complicate sales, increase competitive pressure, and there will be a need to reduce output or even eliminate a particular area of activity.

Therefore, in the initial stage of production, you need to immediately think over new options

for activity and types of products. The main activity is often not conducive to managers to organize new types and areas of work. As a result, enterprises are faced with a sharp decline in sales and sales of products, there is a single acceptable measure of influence, this is the re-profiling of the main number of employees, for the training and retraining of which time and money were spent. The interaction of different competitive levels is manifested in the fact that the development strategies of enterprises directly change the structure of the industry, the structure, dynamics and capacity of the market, determine the specifics of the tax, foreign economic, innovative strategy. There are new forms of competition, there are processes of specialization of the value chain.

Література:

1. Вінченко І. І., Сітковська А. О., Горнюк Д. І. Особливості управління економічними результатами діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 20. С. 4—8.
2. Вовк М. В., Стибель Р. І. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств як основа розвитку галузі. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2024. т. 26. № 104. С. 19—24.
3. Гнатківський Б. М. Запровадження стратегій диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 317—322.
4. Дідович, І. І., Атаманчук, З. А., Маліновська, М. В., & Зюбрик, Д. І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. *Ефективність державного управління*. 2024. № 1 (78/79). С. 107—111. <https://doi.org/10.36930/507816>
5. Журбенко Н. М. Оцінка та перспективи виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-116>
6. Кубай О. Г., Денегу Ю. В. Диверсифікація діяльності як фактор збалансованого розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 85—92. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.21.85](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.21.85)
7. Можевенко Т. Ю., Камнева А. В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2020. № 6 (117). С. 63—66.
8. Нікітченко С. Диверсифікація як стратегія сталого розвитку аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 58—67.
9. Храпач В., Пілецька С. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>

References:

1. Vinichenko, I.I. Sitkovs'ka, A.O. and Hornyuk, D.I. (2023), "Peculiarities of managing the economic results of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 4—8.
2. Vovk, M.V. and Stybel', R.I. (2024), "Diversification of agricultural enterprises as the basis for the development of the industry", *Naukovyj visnyk LNUVMB imeni S.Z. Gzhyts'koho. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 26, no. 104, pp. 19—24.
3. Hnatkivs'kyj, B.M. (2021), "Introduction of diversification strategies into the activities of agricultural business entities as an innovation process", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 6, no. 2, pp. 317—322.
4. Didovych, I.I. Atamanchuk, Z.A. Malinovs'ka, M.V. and Ziubryk, D.I. (2024), "Strategy of diversification of activities as a component of using the enterprise's potential in foreign and domestic markets", *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (78/79), pp. 107—111. <https://doi.org/10.36930/507816>
5. Zhurbenko, N.M. (2023), "Assessment and prospects of the production potential of agricultural enterprises in wartime", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-116>
6. Kubai, O. and Deneha, Yu. (2021), "Diversification of activity as a factor of balanced development of agricultural enterprises", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 85—92. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.21.85](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.21.85)
7. Mozhevenko, T.Yu. and Kamnieva, A.V. (2020), "Processes of diversification of products and services of enterprises in conditions of uncertainty of the external environment", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 6 (117), pp. 63—66.
8. Nikitchenko, S. (2022), "Diversification as a Strategy for Sustainable Development of Agricultural Enterprises", *Ekonomichniy analiz*, vol. 4 (32), pp. 58—67.
9. Khrapach, V. and Pilets'ka, S. (2023), "Diversification as a method of increasing the economic efficiency of an enterprise in the post-war period", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>

Стаття надійшла до редакції 07.11.2025 р.

УДК 631.11:338.43:336.7(477)

С. В. Качула,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2540-862X>

В. Д. Мамченко,

магістрант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7187-5228>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.106

РИНКОВА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

S. Kachula,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

V. Mamchenko,

Master's student at the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University

MARKET INFRASTRUCTURE AS A CONDITION FOR ENHANCING THE FINANCIAL STABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті досліджено взаємозв'язок між станом ринкової інфраструктури та фінансовою стабільністю сільсько-господарських підприємств в умовах економічної невизначеності. Розглянуто концептуальні основи ринкової інфраструктури, її ключові компоненти: фінансові, інформаційні, збутові та логістичні, а також функціональне призначення як чинника зниження транзакційних витрат і ризиків. Проаналізовано сутність фінансової стабільності агропідприємств, критерії та показники оцінки, особливості формування в умовах сезонності та залежності від природних факторів. Ідентифіковано ключові фактори ринкової та інфраструктурної невизначеності, що впливають на фінансові показники підприємств. Запропоновано стратегії вдосконалення системи оцінки фінансової стабільності із включенням інфраструктурних індикаторів та застосуванням стрес-тестування, а також рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості через розвиток внутрішніх механізмів і державної підтримки аграрної інфраструктури.

The article investigates the interrelationship between the development of market infrastructure and the financial stability of agricultural enterprises under conditions of economic uncertainty. The study examines the conceptual foundations of market infrastructure, identifying its key components, including financial, informational, distributional, and logistical elements, and highlights their functional role in reducing transaction costs and mitigating risks. The essence of financial stability in agricultural enterprises is analyzed, with emphasis on criteria and indicators such as solvency, liquidity, financial autonomy, and profitability, as well as the specific features of stability formation under seasonal production patterns and dependence on natural factors. A critical review of existing methodologies for assessing financial stability revealed significant limitations, particularly the insufficient consideration of external infrastructure conditions and the impact of economic uncertainty. The study proposes strategic approaches for improving financial stability assessment systems through the integration of infrastructure indicators, including market information access indices and logistics quality indices, and the application of stress-testing methodologies to evaluate enterprise resilience to

external shocks. Additionally, strategies for enhancing financial stability via internal infrastructure mechanisms, such as risk-hedging using forwards and futures and optimization of distribution and logistics systems through cooperation and direct contracts, are presented. Recommendations for state-level development of market infrastructure, including agricultural exchanges and electronic trading platforms, are provided to create favorable conditions for sustainable financial performance. The results of the study have both theoretical novelty and practical significance, offering comprehensive approaches to managing the financial resilience of agricultural enterprises in uncertain economic environments and providing a basis for further research on digitalization, innovation, and infrastructure improvement in the agrarian sector.

Ключові слова: ринкова інфраструктура, фінансова стабільність, сільськогосподарські підприємства, економічна невизначеність, аграрний сектор, інвестиційне забезпечення, ризики та адаптивність.

Key words: market infrastructure, financial stability, agricultural enterprises, economic uncertainty, agrarian sector, investment support, risks and adaptability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується підвищеною мінливістю зовнішнього та внутрішнього середовища, що зумовлено впливом глобальних економічних, політичних і кліматичних чинників. Поглиблення інтеграційних процесів, трансформація фінансових ринків, воєнні ризики та порушення логістичних ланцюгів формують нові виклики для забезпечення стабільності функціонування сільськогосподарських підприємств. В таких умовах ефективність аграрного виробництва значною мірою залежить від стану та якості ринкової інфраструктури, яка забезпечує взаємодію суб'єктів ринку, доступ до фінансових ресурсів, розвиток збутових, сервісних і логістичних мереж. Водночас, незважаючи на очевидну роль інфраструктурних елементів у підтриманні фінансової стійкості агропідприємств, у науковій та практичній площині досі бракує системного підходу до оцінки цього взаємозв'язку. Переважна більшість досліджень зосереджується окремо на питаннях розвитку ринкової інфраструктури або на проблемах фінансової стабільності, тоді як інтегрований аналіз їхньої взаємодії в умовах невизначеності залишається недостатньо розробленим. Отже, постає науково-практична проблема, яка заключається у визначенні ролі, механізмів впливу та ефективності ринкової інфраструктури у забезпеченні фінансової стабільності сільськогосподарських підприємств. Її вирішення має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки сприятиме форму-

ванню дієвих інструментів державної політики підтримки аграрного сектору, підвищенню конкурентоспроможності аграрних виробників та стійкості національної економіки загалом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика ринкової інфраструктури сільського господарства знайшла відображення у працях учених: В. Бойчик [1], В. Бондаренко та В. Сидоренко [2], Л. Козак [5], М. Колесник [6], які розкривають концептуальні основи її структури, типології та функцій. Методологічні підходи до оцінки фінансової стабільності аграрних підприємств висвітлені у роботах О. Сметанюк та С. Зваричук [8], Н. Строченко та А. Зеленський [9], що акцентують на системі показників фінансової рівноваги, платоспроможності та рентабельності. Питання врахування ризиків і невизначеності в агробізнесі досліджували В. Кифяк та Р. Дубінський [4], В. Лукашик [7], О. Томілін, О. Краснікова, Б. Гечбаия, С. Зоря, Я. Дроботя та Ю. Синиця [10], які наголошують на необхідності адаптивних механізмів управління ризиками. Попри наявність значної кількості досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання комплексного аналізу взаємозв'язку між рівнем розвитку ринкової інфраструктури та фінансовою стабільністю аграрних підприємств у контексті дії факторів невизначеності. Відсутня узгоджена методика оцінки впливу інфраструктурних складових на фінансову стійкість, що ускладнює формування ефективних управлінських рішень на макро- та мікрорівнях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналітична оцінка ролі ринкової інфраструктури як умови підвищення фінансової стабільності сільськогосподарських підприємств в умовах економічної невизначеності, а також визначення напрямів удосконалення інфраструктурного забезпечення аграрного сектору для зміцнення його фінансової стійкості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ринкова інфраструктура аграрного сектору посідає центральне місце у формуванні ефективної системи господарювання, оскільки забезпечує взаємодію між виробниками, посередниками, фінансовими інститутами та споживачами. Вона є складною багаторівневою системою, що охоплює фінансові, інформаційні, збутові та логістичні елементи, які спільно формують умови для сталого розвитку агробізнесу. Фінансова інфраструктура включає банки, кредитні спілки, страхові компанії, інвестиційні фонди, лізингові установи, що сприяють акумуляції й перерозподілу капіталу в аграрному секторі. Інформаційна складова представлена аграрними біржами, дорадчими службами, аналітичними центрами та цифровими платформами, які забезпечують доступ до актуальної ринкової інформації та сприяють зниженню інформаційної асиметрії. Важливою ланкою виступає збутова інфраструктура, яка охоплює оптові ринки, кооперативи, агрологістичні центри та торговельні дома, що забезпечують просування продукції від виробника до кінцевого споживача. Логістична інфраструктура, у свою чергу, охоплює транспортно-складські комплекси, системи зберігання й перевалки, які забезпечують безперервність руху матеріальних потоків.

В. Бондаренко та В. Сидоренко [2] перелічуючи головні принципи інфраструктури ринку стверджують, що наявність дієвої інфраструктурної системи, яка формує економічні взаємовідносини між учасниками господарської діяльності та забезпечує рух товарів, послуг, капіталу й трудових ресурсів, є ключовою передумовою ефективного функціонування ринкової економіки.

А. Козак [5] до основних елементів фізичної ринкової інфраструктури відносить біржі, оптові та міські ринки, аукціони, ярмарки, торговельні дома, а також магазини роздрібно й дрібногуртової торгівлі та, у деяких випадках,

банківські установи, страхові, факторингові й лізингові компанії, аудиторські організації.

Функціональне призначення ринкової інфраструктури полягає у створенні сприятливого середовища для економічних відносин, зменшенні трансакційних витрат та ризиків, оптимізації обігу фінансових і товарних ресурсів. Завдяки цьому підвищується ефективність взаємодії між суб'єктами аграрного ринку, поліпшується доступ до фінансових ресурсів, а процеси ціноутворення стають більш прозорими. Залежно від рівня розвитку та функціонального призначення, інфраструктуру аграрного ринку можна поділити на базову, розвинену й інноваційну, а також на виробничу, фінансову, збутову, інформаційну чи інституційну. Така типологізація дозволяє глибше зрозуміти механізми її впливу на фінансово-економічні процеси в аграрному секторі.

У свою чергу, фінансова стабільність сільськогосподарських підприємств є основним показником їхньої спроможності функціонувати в умовах ринкової динаміки та економічної невизначеності, яка визначається рівновагою між активами й зобов'язаннями, здатністю підприємства своєчасно виконувати фінансові обов'язки та підтримувати рентабельність виробництва. Для оцінки фінансової стабільності застосовують такі показники, як коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансової автономії, рентабельності активів і власного капіталу. Однак у сільському господарстві ці критерії мають специфічні особливості через сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, тривалі виробничі цикли та коливання цін на продукцію. Такі фактори зумовлюють потребу в ефективному управлінні фінансовими потоками та використанні інструментів страхування, кредитування й державної підтримки.

Розвиток ринкової інфраструктури, її фінансова розгалуженість та збут безпосередньо впливають на можливості формування та підтримання фінансової стабільності агропідприємств; сприяє підвищенню дохідності; полегшує доступ до кредитів і страхових продуктів; забезпечує швидкий оборот капіталу. Інформаційні та цифрові платформи відіграють важливу роль у мінімізації невизначеності, оскільки надають виробникам актуальні дані щодо цін, попиту, кон'юнктури ринку та фінансових інструментів, що дозволяє аграрним підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Водночас фінансова інфраструктура забезпечує стійкість підприємств завдяки можливості залучення кредитних і інвестиційних ресурсів, участі у програмах підтримки, розвитку інструментів лізингу та страхування. Таким чином, ринкова інфраструктура виступає інтегруючим елементом, який поєднує фінансові, інформаційні, логістичні й організаційні компоненти, створюючи умови для підвищення фінансової стабільності аграрних підприємств, їхньої конкурентоспроможності та адаптивності до економічної невизначеності.

На думку О. Сметанюк та С. Зваричук [8], фінансова стійкість є складним економічним явищем, що відображає спроможність підприємства стабільно здійснювати свою діяльність, незважаючи на зовнішні та внутрішні загрози, які можуть впливати на його господарську роботу та яку варто розглядати як комплексну категорію, що, з одного боку, охоплює внутрішні чинники, які забезпечують стабільність функціонування підприємства, а з іншого, відображає його здатність ефективно працювати в умовах мінливого середовища, яке часом має дестабілізуючий характер.

Сучасні підходи до оцінки фінансової стабільності агропідприємств базуються на традиційних методиках фінансового аналізу, які орієнтуються на оцінку платоспроможності, ліквідності, рентабельності та фінансової автономії. Проте, при застосуванні цих методик у реальних умовах аграрного виробництва часто виявляються суттєві обмеження, пов'язані з недостатнім урахуванням зовнішніх інфраструктурних умов. Наприклад, класичні коефіцієнти платоспроможності та рентабельності не відображають впливу доступності кредитних ресурсів, надійності логістики та ефективності ринкових каналів збуту, що особливо критично у періоди економічної нестабільності. Аналіз сучасних систем оцінки також демонструє, що традиційні показники не завжди релевантні в умовах високої невизначеності, коли зовнішні фактори здатні різко змінювати фінансові результати підприємств навіть при стабільних внутрішніх показниках діяльності [9].

У контексті невизначеності важливо виділяти та кількісно оцінювати ключові фактори, які впливають на фінансову стабільність агропідприємств. До таких факторів належить ринкова невизначеність, що проявляється у високій ціновій волатильності, коливаннях попиту на сільськогосподарську продукцію та змінних умовах конкуренції на

внутрішніх і зовнішніх ринках. Крім того, важливо враховувати інфраструктурну невизначеність, яка пов'язана з обмеженим доступом до фінансових ресурсів, нестабільністю логістичних ланцюгів, обмеженою кількістю сервісних та дорадчих послуг, а також нерівномірним розвитком регіональної інфраструктури. Ці фактори створюють додаткові ризики для підприємств, підвищуючи ймовірність фінансових коливань і зменшуючи можливості довгострокового планування.

Емпіричний аналіз впливу рівня розвитку ринкової інфраструктури на фінансові показники агропідприємств дозволяє кількісно оцінити значення цих факторів. На основі статистичних даних або вибіркового дослідження можна виявити, що підприємства, які мають доступ до розвиненої фінансової, збутової та логістичної інфраструктури, демонструють більш високий рівень ліквідності, стабільніші доходи та кращу платоспроможність порівняно з тими, для яких доступ до ресурсів обмежений. Інформаційна підтримка та своєчасне отримання ринкових даних дозволяють більш ефективно реагувати на коливання цін і зміну попиту, а наявність надійної логістичної та фінансової інфраструктури сприяє зниженню фінансових ризиків і забезпечує більшу гнучкість у плануванні виробництва.

У процесі дослідження теоретичних засад взаємозв'язку ринкової інфраструктури та фінансової стабільності агропідприємств виявлено, що в науковій літературі відсутня єдина уніфікована система показників, яка б комплексно відображала як внутрішні фінансові параметри підприємства, так і зовнішні умови його функціонування, зумовлені станом ринкової інфраструктури. Більшість існуючих підходів зосереджені переважно на фінансових коефіцієнтах (ліквідності, автономії, рентабельності), тоді як вплив інфраструктурних факторів залишається недостатньо формалізованим. З огляду на це виникла необхідність узагальнити теоретичні положення та систематизувати ключові показники, що можуть бути використані для оцінки фінансової стабільності аграрних підприємств у взаємозв'язку з розвитком ринкової інфраструктури. На основі узагальнення підходів класичної фінансової аналітики та сучасних методик побудови композитних індексів [11; 12] запропоновано систему формул, яка дозволяє структурувати базові та інфраструктурно-орієнтовані показники в єдиному аналітичному полі. Для наочності й системного пред-

Таблиця 1. Формули та інтерпретація показників фінансової стабільності та інфраструктурного розвитку агропідприємств

Показник	Формула	Теоретичний зміст / Приклад інтерпретації
Оборотний капітал	$WC = \text{Оборотні активи} - \text{Короткострокові зобов'язання}$	характеризує ліквідну частину капіталу, доступну для поточної діяльності / додатне значення свідчить про можливість підприємства фінансувати операційні витрати без залучення короткострокових позик
Коефіцієнт поточної ліквідності	$CR = \text{Оборотні активи} / \text{Короткострокові зобов'язання}$	відображає здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів / якщо $CR > 1$, підприємство має достатній рівень ліквідності; занадто високий CR може вказувати на неефективне використання активів
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$QR = (\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) / \text{Короткострокові зобов'язання}$	показує, яку частку короткострокових боргів можна погасити без реалізації запасів / високий QR свідчить про стійке фінансове становище навіть за несприятливої кон'юнктури ринку
Коефіцієнт автономії	$FA = \text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу}$	характеризує частку власних коштів у загальній структурі капіталу / зростання FA → менша залежність від кредиторів; низький FA → високий борговий ризик
Рентабельність активів	$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середні активи}$	показує ефективність використання активів для генерування прибутку / високе значення ROA відображає результативне управління ресурсами
Рентабельність власного капіталу	$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Середній власний капітал}$	визначає прибутковість вкладеного власного капіталу / високе ROE → ефективне управління; але надмірно високе ROE за низької автономії = підвищений ризик
Сезонний коефіцієнт	$S_f = \text{Прибуток у сезон піку} / \text{Середній прибуток за рік}$	відображає вплив сезонності на фінансові результати / якщо $S_f > 1$, сезонна залежність висока; планування грошових потоків потребує кредитних ліній
Вразливість до природних ризиків	$V_{nat} = \text{Виручка від метеочутливих культур} / \text{Загальна виручка}$	характеризує залежність фінансових результатів від погодних умов / високий V_{nat} → підприємство потребує страхування врожаю або диверсифікації культур
Індекс доступу до ринкової інформації	${}^1 InfoIndex = w_1 p_{cp}^* + w_2 n_{pr}^* + w_3 d^*$	Композитний показник, що відображає якість і швидкість доступу до ринкових даних / вищий $InfoIndex$ → підприємства швидше реагують на коливання цін, що знижує ризики
Індекс якості логістики	${}^2 LogIndex = w_1 S^* + w_2 E^* + w_3 (1 - T^*)$	оцінює ефективність логістичної системи: складські ресурси, час доставки, транспорт / високий $LogIndex$ → менші втрати від затримок і менші логістичні витрати
Індекс фінансової інфраструктури	${}^3 FinIndex = w_1 C_* + w_2 Ins_* + w_3 L^*$	відображає доступність кредитів, страхових і лізингових інструментів / вищий $FinIndex$ → краща ліквідність і доступ до фінансових ресурсів
Зведений індекс ринкової інфраструктури	$MII = \alpha InfoIndex + \beta LogIndex + \gamma FinIndex, \text{ де } \alpha + \beta + \gamma = 1$	комплексний вимір розвитку інфраструктури / зростання MII → підвищення дохідності й фінансової стабільності агропідприємства
Resilience Score	$RS = \lambda_1 \frac{CR}{CR_{ref}} + \lambda_2 \frac{CashR}{CashR_{ref}} + \lambda_3 MII$	інтегральна оцінка стійкості підприємства до зовнішніх шоків / $RS > 1$ → підприємство більш стійке, ніж середньогалузевий рівень

Примітка:

1. w_1, w_2, w_3 — вагові коефіцієнти, що відображають відносну значущість кожного компоненту у загальній структурі інформаційної доступності (визначаються експертним або статистичним методом; сума ваг дорівнює 1).

p_{cp}^* — нормалізований показник покриття підприємств каналами ринкової інформації (частка підприємств, які мають регулярний доступ до цінових бюлетенів, торговельних платформ або інформаційних систем).

n_{pr}^* — нормалізований показник частоти оновлення та достовірності ринкових повідомлень, що характеризує своєчасність отримання даних про кон'юнктуру ринку.

d^* — нормалізований показник цифровізації комунікацій (рівень використання електронних платформ, цифрових маркетингових, мобільних застосунків для моніторингу цін)

2. S^* — нормалізований показник забезпеченості складськими потужностями (частка обсягу продукції, яка може бути збережена у власних або орендованих приміщеннях без втрат якості).

E^* — нормалізований показник ефективності транспортних зв'язків (доступність транспортної інфраструктури, відстань до ринків збуту, наявність сервісів доставки).

T^* — нормалізований показник часових затримок у логістичних операціях (частка випадків порушення термінів постачання чи експорту). У формулі використовується вираз $(1 - T^*)$, щоб вищий результат відповідав кращій логістиці.

w_1, w_2, w_3 — вагові коефіцієнти (визначають внесок кожного компоненту у загальний логістичний потенціал; $w_1 + w_2 + w_3 = 1$)

3. C^* — нормалізований показник доступності кредитних ресурсів (частка підприємств, що мають можливість отримати банківське чи небанківське фінансування).

I^* — нормалізований показник поширеності страхових інструментів у сільському господарстві (частка застрахованих площ або договорів страхування врожаю).

L^* — нормалізований показник розвитку лізингових механізмів (частка сільгосптехніки або обладнання, придбаного через лізинг).

w_1, w_2, w_3 — ваги, що визначають значущість кожного фінансового компонента у загальній структурі фінансової інфраструктури.

Джерело: методологічна розробка авторів на основі [11; 12].

ставлення результатів узагальнення теоретичних підходів наведено таблицю 1, у якій подано формули ключових показників, короткий опис їхнього змісту та приклади інтерпретації, що демонструють зв'язок між фінансовою стійкістю агропідприємства та рівнем розвитку ринкової інфраструктури.

В умовах підвищеної економічної невизначеності актуальним є вдосконалення системи оцінки фінансової стабільності агропідприємств, що дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, зокрема стан ринкової інфраструктури. Одним із напрямів таких удосконалень є інтеграція інфраструктурних показників до оціночних моделей, що дозволяє більш точно оцінювати здатність підприємств протистояти фінансовим ризикам. У поєднанні з покращенням оцінки фінансової стабільності важливим є розвиток внутрішніх інфраструктурних механізмів підприємств. Використання сучасних фінансових інструментів, таких як форварди і ф'ючерси, дозволяє хеджувати ризики коливань цін на сільськогосподарську продукцію, а впровадження ефективних стратегій збуту та логістики, наприклад через кооперацію виробників або укладання прямих договорів із покупцями, забезпечує стабільність доходів та скорочує транзакційні витрати. Одночасно вдосконалення внутрішніх механізмів включає розвиток систем внутрішнього контролю, планування та управління фінансовими потоками, що підвищує гнучкість підприємств і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Не менш важливим є створення сприятливих умов на державному рівні, які забезпечують підтримку розвитку ринкової інфраструктури. Серед таких заходів можна виокремити розвиток аграрних бірж і електронних торговельних платформ, що забезпечують прозорий і швидкий доступ до ринкової інформації, а також полегшують укладання угод і зменшують транзакційні витрати. Стимулювання інвестицій у транспортно-складські комплекси, розвиток сервісних та дорадчих служб дозволяє не лише підвищити ефективність роботи підприємств, але й формує стабільне та передбачуване середовище для здійснення аграрного бізнесу. Таким чином, комплексна реалізація стратегій вдосконалення оцінки фінансової стабільності, розвиток внутрішніх інфраструктурних механізмів і державна підтримка ринкової інфраструктури створює передумови для підвищення фінансової стійкості агропідприємств у умовах економічної невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що рівень розвитку ринкової інфраструктури безпосередньо впливає на фінансову стабільність агропідприємств, підтверджуючи гіпотезу про необхідність інтеграції інфраструктурних чинників у системи оцінки фінансової стійкості. Теоретичний аналіз показав, що ринкова інфраструктура включає фінансові, інформаційні, збутові та логістичні компоненти, які разом формують сприятливе середовище для зниження транзакційних витрат та мінімізації ризиків. Запропоновано включати інфраструктурні індикатори, такі як індекс доступу до ринкової інформації та індекс якості логістики, до систем оцінки фінансової стійкості, а також використовувати методи стрес-тестування для оцінки впливу зовнішніх шоків. Напрями подальших досліджень можуть включати розробку комплексних моделей прогнозування фінансової стійкості агропідприємств із урахуванням різних сценаріїв ринкової та інфраструктурної невизначеності, а також оцінку ефективності державних програм підтримки розвитку аграрної інфраструктури на регіональному та національному рівнях. Додатково перспективним є вивчення взаємозв'язку інноваційних технологій, цифровізації ринку та підвищення фінансової стабільності сільськогосподарських підприємств.

Література:

1. Бойчик В. Є. Вплив ринкової інфраструктури на підприємницьку діяльність в Україні в умовах війни. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 5 (16). С. 9—16. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.1>
2. Бондаренко В., Сидоренко В. Розвиток інфраструктури ринку сільськогосподарської техніки в умовах глобального середовища. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. Т. 332, № 4. С. 109—114. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-15>.
3. Качула С.В., Погорелов Б.В. Ліквідність як характеристика фінансового стану сільськогосподарського підприємства. Агросвіт. 2022. № 22. С. 40—45. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.22.40>.
4. Кифяк В., Дубінський Р. Системний підхід до мінімізації економічних ESG-ризиків агробізнесу в умовах нестабільного ринкового се-

редовища. Науковий вісник Чернівецького національного університету ім. Ю.Федьковича. 2024. № 2. С. 22—26. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-4>

5. Козак Л.В. Формування ефективної інфраструктури ринку як чинник конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського виробництва. Наукові записки. Серія: Економіка. 2002. № 3. С. 138—149.

6. Колесник М. В. Методологічні питання системного підходу в дослідженнях розвитку ринкової інфраструктури. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7. № 4. С. 167—174. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-24>.

7. Лукашик В. В. Особливості провадження бізнес-процесів сільськогосподарськими підприємствами в умовах високого рівня ризиків та невизначеності. Агросвіт. 2023. № 11. С. 59—63. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.11.59>

8. Сметанюк О. А., Зварищук С. А. Особливості ідентифікації фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.40> (дата звернення 24.10.2025)

9. Строченко Н., Зеленський А. Перспективні інструменти управління фінансовою стійкістю аграрного підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 1 (16). С. 240—244. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-36>

10. Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2023. № 4 (51). С. 147—162. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.-2023.4096>

11. Kumar M., Ahmad T., Rai A., Sahoo P. Methodology for construction of composite index. International journal of agricultural and statistical sciences. 2013. № 9 (2). Pp. 639—647.

12. Zorn A., Esteves M., Baur I., Lips M. Financial ratios as indicators of economic sustainability: a quantitative analysis for swiss dairy farms. Sustainability. 2018. № 10 (8). URL: <https://doi.org/10.3390/su10082942> (дата звернення 30.10.2025).

References:

1. Boichyk, V. Ye. (2023), "Impact of market infrastructure on business activity in Ukraine during war", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 5 (16), pp. 9—16.

2. Bondarenko, V. and Sidorenko, V. (2024), "Development of agricultural machinery market infrastructure in the global environment", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*, vol. 332 (4), pp. 109—114.

3. Kachula, S.V. and Pohorelov, B.V. (2022), "Liquidity as a characteristic of the financial condition of an agricultural enterprise", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 40—45.

4. Kyfyak, V. and Dubinskyi, R. (2024), "Systematic approach to minimizing economic ESG risks in agribusiness under unstable market conditions", *Naukovy visnyk Chernivets'koho natsional'noho universytetu im. Yu.Fed'kovycha*, vol. 2, pp. 22—26.

5. Kozak, L. V. (2002), "The forming of the effect the market infrastructure as the factor of the competitiveness of the agricultural production", *Naukovi zapysky. Seria: Ekonomika*, vol. 3, pp. 138—149.

6. Kolesnyk, M. V. (2022), "Methodological issues of a system approach to the study of market infrastructure development", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 7 (4), pp. 167—174.

7. Lukashik, V. V. (2023), "Peculiarities of the implementation of business processes by agricultural enterprises in conditions of a high level of risks and uncertainty", *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 59—63.

8. Smetaniuk, O. A. and Zvaryshchuk, S. A. (2019), "Feature identification of financial sustainability of agricultural enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 3, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.40> (Accessed 24 October 2025).

9. Strochenko, N. and Zelenskyi, A. (2025), "Prospective tools for management of the financial sustainability of an agricultural enterprise", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1 (16), pp. 240—244.

10. Tomilin, O., Krasnikova, O., Gechbaia, B., Zorya, S., Drobotya, Y. and Synytsia, Y. (2023), "Risk management in the agrarian sector: financial aspect", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii i praktyky*, vol. 4 (51), pp. 147—162.

11. Kumar, M., Ahmad, T., Rai, A. and Sahoo, P. (2013), "Methodology for construction of composite index", *International journal of agricultural and statistical sciences*, vol. 9 (2), pp. 639—647.

12. Zorn, A., Esteves, M., Baur, I. and Lips, M. (2018), "Financial ratios as indicators of economic sustainability: a quantitative analysis for swiss dairy farms", *Sustainability*, vol. 10 (8), available at: <https://doi.org/10.3390/su10082942> (Accessed 30 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

УДК 336.713

С. М. Халатур,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

Ю. В. Масюк,

к. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6339-3011>

Д. Є. Мироненко,

здобувачка, гр. МгФБС-24, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9379-094X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.113

ІНСТРУМЕНТИ ХЕДЖУВАННЯ РИЗИКІВ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

S. Khalatur,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

Yu. Masiuk,

Ph.D. in Economics, Professor

Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

D. Myronenko,

Student of the gr. MgFBS-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

LIQUIDITY RISK HEDGING INSTRUMENTS FOR THE BANKING SECTOR OF UKRAINE

У сучасних умовах функціонування фінансової системи України питання забезпечення стабільності банківського сектору набуває особливої актуальності. Одним із ключових викликів, що стоїть перед банками, є ризик ліквідності, який може призвести до порушення платоспроможності, втрати довіри клієнтів та системних збоїв у фінансовій інфраструктурі. У зв'язку з цим дослідження інструментів хеджування ризиків ліквідності є важливим напрямом наукового аналізу, що має як теоретичне, так і практичне значення для забезпечення фінансової безпеки держави.

У статті розглядаються сучасні підходи до управління ризиками ліквідності в банківському секторі України, зокрема акцентується увага на інструментах хеджування, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки коливань грошових потоків, змін ринкових умов та поведінки контрагентів. Аналізується нормативно-правова база, що регулює ліквідність банків, а також практики, які застосовуються в українських фінансових установах для забезпечення відповідності вимогам Національного банку України. Особлива увага приділяється ролі деривативів, угод репо, свопів, страхових механізмів та інших фінансових інструментів, які можуть бути використані для хеджування ризиків ліквідності.

У межах дослідження здійснено порівняльний аналіз ефективності різних інструментів хеджування, враховуючи специфіку українського фінансового ринку, рівень його розвитку, доступність інструментів та ступінь інтеграції у глобальну фінансову систему. Визначено, що ефективне хеджування ризиків ліквідності потребує не лише технічної реалізації відповідних фінансових операцій, але й стратегічного планування, прогнозування грошових потоків, побудови моделей поведінки клієнтів та контрагентів, а також врахування макроекономічних чинників, які можуть впливати на стан ліквідності.

У статті також розглядаються виклики, з якими стикаються українські банки при впровадженні інструментів хеджування, зокрема обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків, недостатній рівень фінансової грамотності, низька ліквідність окремих інструментів на внутрішньому ринку, а також ризики, пов'язані з регуляторною невизначеністю. Обґрунтовано необхідність удосконалення інституційного середовища, розвитку фінансових технологій, підвищення прозорості та ефективності управління ризиками ліквідності.

The liquidity risk remains one of the most critical threats to the stability of the banking sector, especially in economies undergoing structural transformations and facing external shocks. In the context of Ukraine's financial system, the issue of managing liquidity risk has gained particular importance due to macroeconomic volatility, geopolitical tensions, and the need to align domestic banking practices with international standards. This study explores the mechanisms and instruments used to hedge liquidity risks in Ukrainian banks, focusing on their practical application, regulatory framework, and strategic relevance. The research highlights that liquidity risk arises from the inability of financial institutions to meet short-term obligations without incurring significant losses, which can lead to systemic disruptions and undermine public confidence. Therefore, effective hedging tools are essential not only for individual bank resilience but also for the overall soundness of the financial system. The analysis considers both traditional and innovative instruments, including interbank lending arrangements, repurchase agreements, currency swaps, securitization practices, and contingent credit lines. These tools are examined in terms of their accessibility, cost-efficiency, and adaptability to the Ukrainian market environment. The study also addresses the role of central bank policies, prudential regulations, and macroprudential oversight in shaping the liquidity management strategies of banks. It is emphasized that the effectiveness of hedging instruments depends on the quality of risk assessment models, the transparency of financial reporting, and the integration of stress testing procedures. Moreover, the research identifies key challenges such as limited market depth, regulatory fragmentation, and insufficient financial infrastructure that hinder the full utilization of hedging mechanisms. The findings suggest that enhancing the institutional capacity of banks, fostering financial innovation, and improving coordination between regulatory bodies are crucial steps toward strengthening liquidity risk management. In conclusion, the study underscores the strategic importance of developing a comprehensive framework for liquidity risk hedging in Ukraine's banking sector, which would contribute to financial stability, investor confidence, and sustainable economic growth.

Ключові слова: хеджування, ризик-менеджмент, банківський сектор, фінансова стабільність, ліквідність.

Key words: hedging, risk management, banking sector, financial stability, liquidity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобальної фінансової нестабільності та внутрішніх економічних викликів забезпечення надійної ліквідності банківського сектору України постає як одна з ключових проблем, що має як теоретичне, так і прикладне значення. Ліквідність банків є основою їх здатності виконувати зобов'язання перед клієнтами, підтримувати стабільність фінансових потоків та забезпечувати ефективне функціонування кредитно-фінансової системи. Водночас ризики, пов'язані з нестачею ліквідності, можуть призвести до системних криз, втрати довіри до банківських установ та дестабілізації економіки в цілому.

Проблема хеджування ризиків ліквідності полягає у необхідності розробки та впровадження ефективних механізмів, які дозволяють банкам мінімізувати вплив несприятливих змін ринкових умов, коливань грошових потоків та поведінки контрагентів. У цьому контексті по-

стає завдання адаптації світових практик управління ліквідністю до специфіки українського фінансового ринку, враховуючи його рівень розвитку, регуляторні обмеження та макроекономічні чинники. З огляду на це, дослідження інструментів хеджування ризиків ліквідності є важливим науковим завданням, що спрямоване на поглиблення розуміння природи ризиків, оцінку ефективності доступних фінансових інструментів та формування стратегій їх застосування.

З практичної точки зору, вирішення проблеми хеджування ліквідності має безпосередній вплив на стабільність банківських установ, їх конкурентоспроможність, здатність залучати інвестиції та підтримувати економічну активність. Удосконалення механізмів управління ліквідністю сприяє підвищенню прозорості фінансової системи, зміцненню довіри з боку клієнтів та партнерів, а також інтеграції українського банківського сектору у глобальні фінансові процеси. Таким чином, постановка проблеми хеджування ризиків ліквідності є актуальною як для наукової спільноти, що до-

сліджує фінансову стабільність, так і для практиків, які щоденно приймають рішення в умовах високої невизначеності та динамічних змін ринкового середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасному науковому дискурсі тема хеджування ризиків ліквідності в банківському секторі України активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними авторами. Українські науковці зосереджують увагу на адаптації міжнародних практик до національного фінансового середовища, аналізуючи специфіку регуляторних вимог та інструментів, які можуть бути ефективно застосовані в умовах українського ринку. Наприклад, у наукових працях Валерія Яцини та Тетяни Кочетової [1] розглядається вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на ліквідність банківських установ, акцентуючи увагу на управлінні активами та зобов'язаннями. У наукових публікаціях Людмили Павленко, Олени Крухмаль та Аліни Заріцької [2] автори аналізують трансформацію міжнародних норм у національне законодавство, зокрема щодо використання деривативів і угод репо. Ще один український дослідник Сергій Яриєв [3] у своїх роботах приділяє увагу похідним фінансовим інструментам, таким як ф'ючерси, опціони та свопи, розглядаючи їхню роль у хеджуванні різних типів ризиків. Іноземні дослідники також активно вивчають питання управління ліквідністю, зокрема в контексті змін монетарної політики, бізнес-моделей банків та процесів створення ліквідності. Андреа Брессані, Мікеле Рігоні та Лінда Парісато [4] у white paper Boston Consulting Group аналізують активне управління депозитами як інструмент хеджування ризиків ліквідності, пропонуючи нові підходи до прогнозування поведінки клієнтів. У наукових статтях Сimoni Галлетти та Себастьяно Маззу [5] досліджується взаємозв'язок між бізнес-моделями банків і факторами, що впливають на ризик ліквідності, зокрема через показник loan-to-deposit. А в Oxford Handbook of Banking Денис Давидов, Зузана Фунгачова та Лоран Вейль [6] розглядають процес створення ліквідності банками, його детермінанти та вплив на фінансову стабільність, з акцентом на хеджування ризиків у глобальному контексті. Ці публікації демонструють багатовимірність підходів до управління ризиками ліквідності та підтверджують актуальність теми як у національному, так і міжнародному вимірі. Вони створюють наукову основу для подальших досліджень, спрямо-

ваних на розробку ефективних стратегій хеджування, адаптованих до умов українського банківського сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів застосування інструментів хеджування ризиків ліквідності в банківському секторі України з урахуванням сучасних викликів фінансового середовища. Завданням дослідження є виявлення ефективних механізмів управління ліквідністю, аналіз їх впливу на стабільність банківських установ, оцінка відповідності існуючих інструментів регуляторним вимогам та ринковим умовам, а також формування рекомендацій щодо удосконалення практик хеджування в контексті інтеграції української банківської системи у глобальні фінансові процеси. Стаття спрямована на обґрунтування необхідності впровадження комплексного підходу до управління ризиками ліквідності, що включає використання фінансових інструментів, стратегічне планування, розвиток інституційної спроможності та підвищення прозорості банківських операцій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічне середовище, у якому сьогодні функціонує банківський сектор України, залишається складним і водночас поступово стабілізується завдяки макроекономічним заходам уряду та Національного банку України. Війна продовжує бути головним чинником невизначеності, що формує більшість ризиків для фінансової системи, однак водночас спостерігається поступове відновлення економічної активності, стабілізація валютного ринку та зростання довіри до банківської системи. Валовий внутрішній продукт демонструє поступове зростання після падіння у 2022 році, що пов'язане із адаптацією бізнесу до умов воєнного часу, зростанням експорту певних секторів та підтримкою з боку міжнародних фінансових організацій. Водночас інфляційний тиск залишається помірним, а політика НБУ, спрямована на поступове пом'якшення монетарних умов, створює передумови для збільшення ліквідності в економіці. Зниження облікової ставки сприяє здешевленню кредитних ресурсів, але водночас може зменшити привабливість депозитів у національній валюті, що формує ризик відтоку короткострокових коштів із банківської системи. Однак НБУ проводить політику активного контролю за рівнем



Рис. 1. Ризики ліквідності банківського сектору України

Джерело: сформовано на основі [8].

ліквідності через інструменти рефінансування, депозитні сертифікати та нормативи ліквідності (LCR, NSFR), що дозволяє банкам утримувати достатній рівень резервів навіть в умовах нестабільності [7].

В умовах економічної невизначеності, війни та структурних змін у фінансовій системі банки стикаються з низкою викликів та ризиків, що впливають на їхню здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед вкладниками та кредиторами (рис. 1).

Насамперед, ризик відтоку депозитів залишається суттєвим, оскільки довіра населення та бізнесу до банківської системи може коливатися через макроекономічну нестабільність, інфляційний тиск або коливання валютного курсу. У випадку зниження довіри, навіть короткострокові коливання можуть призвести до різкого скорочення ресурсної бази банків. Важливим також є ризик залежності від короткострокових зобов'язань, коли значна частка пасивів формується за рахунок поточних або короткострокових депозитів. Це обмежує здатність банків ефективно фінансувати довгострокові проєкти та підвищує ймовірність дефіциту ліквідності у разі стресових подій. Крім того, ризик обмеженого доступу до зовнішнього фінансування став більш помітним унаслідок воєнного стану, геополітичної напруженості та підвищених премій за ризик країни. Українські банки мають обмежені можливості залучення дешевих ресурсів на міжнародних ринках, що звужує потенційні джерела підтримки ліквідності/ Також зберігається ризик концентрації ліквідності, пов'язаний із залежністю від

окремих великих клієнтів або секторів економіки. Втрата одного чи кількох ключових вкладників може суттєво вплинути на фінансову стійкість банку. Додатково на ліквідність банків впливають ризики операційної та ринкової турбулентності, зокрема затримки в платіжних системах, зміни у нормативних вимогах НБУ чи непередбачувані коливання на міжбанківському ринку [8].

В умовах високої волатильності валютного курсу проявляється ризик валютної ліквідності, коли дисбаланс між активами та пасивами в іноземній валюті може ускладнити своєчасне виконання валютних зобов'язань. (рис. 2).

Попри відносну стабілізацію курсу гривні у 2024 році, коливання на валютному ринку все ж продовжують впливати на рівень валютної ліквідності банків. Зростання попиту на іноземну валюту під час періодів невизначеності може призводити до тимчасового дефіциту ліквідності у гривневому сегменті. Крім того, коливання курсу гривні посилюють тиск на банківські резерви, особливо для установ із високою часткою валютних кредитів [9].

Для мінімізації вищенаведених ризиків ліквідності банківського сектору України необхідно забезпечити комплексний підхід, який поєднує ефективне управління фінансовими потоками, диверсифікацію джерел фінансування та посилення регуляторного і внутрішнього контролю. Головна мета таких дій — зменшити ймовірність дефіциту ліквідних коштів, підвищити здатність банків оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечити стійкість фінансової системи навіть за

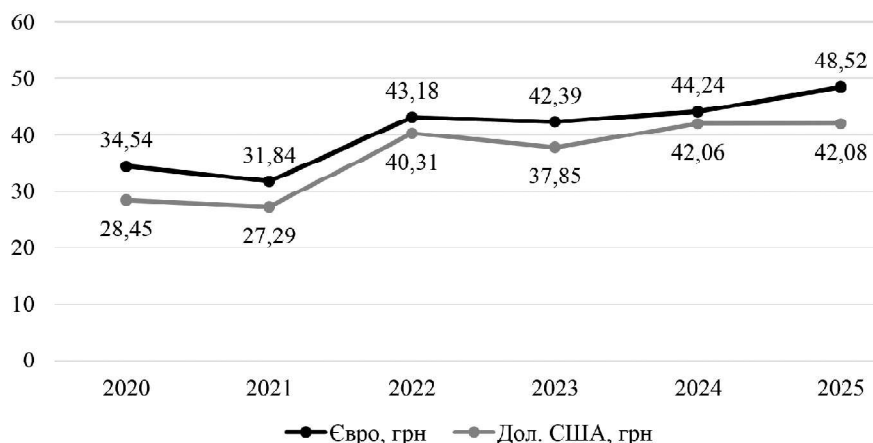


Рис. 2. Динаміка валютного курсу в Україні за 2020–2025 роки (дол. США/грн, євро/грн)

Джерело: сформовано на основі [9].

умов стресу. Досягти цієї мети можна за допомогою комплексного використання інструментів хеджування ризиків ліквідності банківського сектору, які охоплюють комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільності грошових потоків і здатності банків виконувати свої зобов'язання. Їх застосування дозволяє банкам не лише зменшити ймовірність виникнення дефіциту коштів, а й ефективніше

управляти наявними ресурсами, забезпечуючи безперервність фінансових операцій навіть у стресових умовах.

Одним із ключових інструментів є ефективне управління структурою активів і пасивів, яке полягає у підтриманні балансу між строками погашення зобов'язань і надходженнями від активів, що дозволяє мінімізувати розриви ліквідності (табл. 1). Завдяки цьому банки мо-

Таблиця 1. Характеристика інструментів хеджування ризиків ліквідності банківського сектору

Інструменти хеджування ризиків ліквідності	Характеристика
Управління структурою активів і пасивів	Забезпечує баланс між строками та обсягами зобов'язань і активів, щоб мінімізувати розриви ліквідності та уникнути дефіциту грошових коштів у короткостроковому періоді
Формування запасів високоліквідних активів	Банки тримають частину активів у формі готівки, коштів на коррахунках у НБУ або короткострокових державних цінних паперів для швидкого покриття відтоку коштів
Використання операцій рефінансування НБУ	Отримання коротко- або середньострокової ліквідності від Національного банку України під заставу цінних паперів, що дозволяє банкам долати тимчасові розриви ліквідності
Операції на міжбанківському ринку	Позики або депозити між банками з метою підтримання оптимального рівня ліквідності; допомагають перерозподілити тимчасові надлишки або дефіцит коштів у системі
Укладення угод репо (операцій зворотного викупу)	Продаж цінних паперів із зобов'язанням їх викупу в майбутньому; забезпечує швидке залучення коштів під ліквідне забезпечення без втрати активів
Валютні свопи та інші деривативи	Дають змогу зменшити валютний ризик ліквідності, конвертуючи тимчасові надлишки або дефіцити в одній валюті в іншу, підтримуючи стабільність валютних потоків
Планування сценаріїв стрес-тестування	Моделювання різних кризових сценаріїв для оцінки стійкості банку до відтоку ресурсів, падіння вартості активів або обмеження доступу до фінансування
Лінії кредитної підтримки від материнських структур чи партнерів	Забезпечують додаткові джерела ліквідності у випадку непередбачених потреб; актуально для банків з іноземним капіталом або великими корпоративними зв'язками
Політика управління ліквідністю відповідно до вимог НБУ (LCR, NSFR)	Використання нормативів ліквідності для контролю стабільності грошових потоків і забезпечення відповідності міжнародним стандартам Базеля III

Джерело: сформовано на основі [10].

жуть стабільно виконувати свої зобов'язання перед вкладниками та контрагентами, не вдаючись до термінового продажу активів.

Суттєву роль відіграють операції рефінансування НБУ, що дають змогу банкам отримувати коротко- або середньострокову ліквідність під заставу цінних паперів, долаючи тимчасові дефіцити ресурсів. Це підвищує рівень довіри до банків і зміцнює їхню репутацію на фінансовому ринку. Також необхідним є застосування операцій на міжбанківському ринку, які передбачають взаємне кредитування між банками для перерозподілу тимчасових надлишків або нестач коштів у системі. Такий механізм допомагає підтримувати стабільність грошових потоків і уникати системних потрясінь.

Одним із ефективних інструментів залучення ліквідності є угоди репо, тобто продаж цінних паперів із зобов'язанням їх зворотного викупу, що дозволяє швидко отримати фінансові ресурси без остаточної втрати активів. Важливим елементом також виступає формування запасів високоліквідних активів, таких як готівка, кошти на кореспондентських рахунках у НБУ або короткострокові державні цінні папери, які можуть бути швидко використані для покриття можливого відтоку коштів. Для зниження впливу валютних коливань банки застосовують валютні свопи та інші деривативи, які допомагають перетворювати короткострокові надлишки або дефіцити ліквідності в одній валюті на іншу, підтримуючи стабільність валютних потоків. Застосування валютних свопів і деривативів дозволяє банкам зменшити вплив коливань валютного курсу на обсяг ліквідних ресурсів, особливо коли активи та зобов'язання номіновані в різних валютах. Це сприяє стабільності валютної ліквідності та знижує ризик втрат унаслідок курсових коливань.

Важливою складовою системи управління ризиками є планування сценаріїв стрес-тестування, що дозволяє оцінити стійкість банку до можливих кризових ситуацій, таких як раптовий відтік депозитів чи зниження вартості активів. Проведення регулярних стрес-тестів ліквідності дозволяє банкам прогнозувати наслідки кризових ситуацій і заздалегідь формувати резерви або змінювати структуру фінансування. Такий підхід робить систему управління ліквідністю більш гнучкою та стійкою до зовнішніх шоків. Додатковим механізмом забезпечення ліквідності виступають лінії кредитної підтримки від материнських структур або партнерів, які надають доступ до зовнішніх джерел фінансування у разі непередбачених

потреб. Завершальним елементом комплексного підходу є політика управління ліквідністю відповідно до вимог НБУ, зокрема дотримання нормативів LCR і NSFR, що забезпечують стабільність коротко- та довгострокової ліквідності відповідно до міжнародних стандартів Базеля III.

У результаті застосування зазначених інструментів хеджування дає змогу банкам знизити рівень невизначеності, підтримувати стабільний обсяг ліквідних ресурсів і зміцнити фінансову стійкість сектору. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню довіри вкладників, стабільності кредитного ринку та здатності банківської системи України ефективно виконувати свою роль у відновленні економіки.

Таким чином, інструменти хеджування ризиків ліквідності відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності банківського сектору України, особливо в умовах воєнних та економічних викликів. Використання інструментів хеджування ризиків сприяє зростанню ліквідності банківського сектору, оскільки дозволяє забезпечити стабільний обіг коштів, підвищити надійність банків, зміцнити довіру клієнтів і партнерів, а також зменшити вплив макроекономічної нестабільності. У комплексі ці заходи створюють умови для фінансової рівноваги та підвищення стійкості банківської системи України в умовах економічних викликів. Ефективне поєднання внутрішніх механізмів управління активами й пасивами, використання високоліквідних активів, операцій НБУ та міжбанківських інструментів дозволяє банкам підтримувати належний рівень платоспроможності й довіри клієнтів. Водночас подальше вдосконалення системи хеджування, розширення доступу до фінансових ринків і розвиток сучасних ризик-менеджмент технологій є необхідною умовою для зміцнення фінансової стійкості банківської системи України у післявоєнний період [10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що інструменти хеджування ризиків ліквідності відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та надійності банківського сектору України. Їхнє ефективне застосування дозволяє фінансовим установам зменшити вплив зовнішніх та внутрішніх шоків, підтримувати платоспроможність, зберігати довіру клієнтів і партнерів, а також сприяти

загальній фінансовій стабільності держави. В умовах високої волатильності ринків, геополітичної напруженості та трансформаційних процесів у національній економіці, питання управління ліквідністю набуває стратегічного значення, а інструменти хеджування стають невід'ємною складовою ризик-менеджменту банків. Водночас дослідження виявило низку проблем, які стримують повноцінне впровадження хеджуючих механізмів, зокрема обмежену доступність окремих фінансових інструментів, недостатню глибину ринку, фрагментарність нормативного регулювання та потребу в удосконаленні внутрішніх процедур управління ризиками. Це свідчить про необхідність подальших наукових розвідок, спрямованих на розробку адаптованих моделей хеджування, врахування специфіки українського фінансового середовища, а також інтеграцію новітніх технологій у процеси управління ліквідністю. Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз впливу цифровізації банківських послуг на ефективність хеджування ризиків, вивчення поведінкових аспектів управління ліквідністю, розробка інструментів для малих та середніх банків, а також оцінка взаємодії між регуляторними органами та фінансовими установами у контексті забезпечення ліквідності. Крім того, актуальним є порівняльне дослідження міжнародного досвіду застосування хеджуючих стратегій та можливостей їх імплементації в українських реаліях. Усе це створює основу для формування комплексної системи управління ризиками ліквідності, здатної забезпечити стійкість банківського сектору в умовах динамічного розвитку фінансових ринків.

Література:

1. Яцина В. В., Кочетова Т. І. Фінансові інструменти забезпечення ліквідності банківських установ. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки. 2025. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/65f5941c-aa30-4562-b5b8-1c45febde2b1/content>
2. Павленко А. Д., Крухмаль О. В., Заріцька А. І. Інструменти управління ліквідністю банку в умовах трансформації міжнародних правових норм у національне законодавство. Економіка та держава. 2021. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/77.pdf
3. Яриєв С. С. Фінансові інструменти хеджування банківських ризиків в Україні. Причорноморські економічні студії. 2016. URL: https://bses.in.ua/journals/2016/12-2_2016/27.pdf
4. Bressani A., Rigoni M., Parisato L. Liquidity Risk and Proactive Deposit Management. Boston Consulting Group White Paper. 2023. № 6. URL: <https://media-publications.bcg.com/Liquidity-Risk-and-Proactive-Deposit-Management.pdf>
5. Galletta S., Mazzu S. Liquidity Risk Drivers and Bank Business Models. Risks (MDPI). 2019. № 7 (3). URL: <https://www.mdpi.com/2227-9091/7/3/89>
6. Davydov D., Fungacova Z., Weill L. Bank Liquidity Creation. The Oxford Handbook of Banking. 2025. № 3. С. 239—264. URL: <https://academic.oup.com/edited-volume/59905/chapter-abstract/512436400?redirectedFrom=fulltext>
7. Форкун І., Гордєєва Т. Аналіз діяльності банків на фінансовому ринку України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 334 (5). С. 344—350. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-51>
8. Коваленко В. В. Управління ризиком ліквідності банків в умовах фінансової нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.7.12](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.12)
9. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>
10. Prymostka, L., Krasnova I., Okhrymenko, I., Shcheliuk, M., & Prymostka, A. (2024). DEVELOPMENT OF FINANCIAL RISK HEDGING STRATEGIES. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(54), 68—82. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4251>
11. Hudym, K., & Khalatur, S. (2016). Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets. Economic Annals-XXI, 159 (5—6), 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>
12. Khalatur, S.M. (2017). Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies, 3 (2), 147—154. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>
13. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., & Pavlenko, O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review, 2 (57), 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>
14. Khalatur S., Dovgal O., Karamushka O., Brovko L., Vodolazska O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), 136—150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4508>

References:

1. Yatsyna, V.V. and Kochetova, T.I. (2025), "Financial instruments for ensuring liquidity of banking institutions", *Visnyk of the National Technical University "KhPI". Economic Sciences*, available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/65f5941c-aa30-4562-b5b8-1c45febde2b1/content>. (Accessed 02 November 2025).
2. Pavlenko, L.D., Krukhmal, O.V. and Zarijska, A.I. (2021), "Instruments of bank liquidity management under the transformation of international legal norms into national legislation", *Ekonomika ta derzhava*, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/77.pdf. (Accessed 01 November 2025).
3. Yariiev, S.S. (2016), "Financial instruments for hedging banking risks in Ukraine", *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, Vol. 12, available at: https://bses.in.ua/journals/2016/12-2_2016/27.pdf. (Accessed 09 November 2025).
4. Bressani, A., Rigoni, M. and Parisato, L. (2023), "Liquidity Risk and Proactive Deposit Management", *Boston Consulting Group White Paper*, vol. 6, available at: <https://media-publications.bcg.com/Liquidity-Risk-and-Proactive-Deposit-Management.pdf>. (Accessed 05 November 2025).
5. Galletta, S. and Mazzu, S. (2019), "Liquidity Risk Drivers and Bank Business Models", *Risks (MDPI)*, Vol. 7, No. 3, available at: <https://www.mdpi.com/2227-9091/7/3/89>. (Accessed 01 November 2025).
6. Davydov, D., Fungacova, Z. and Weill, L. (2025), "Bank Liquidity Creation", *The Oxford Handbook of Banking*, Vol. 3, pp. 239—264. available at: <https://academic.oup.com/edited-volume/59905/chapter-abstract/512436400?redirectedFrom=fulltext>. (Accessed 07 November 2025).
7. Forkun, I. and Hordieieva, T. (2024), "Analysis of banks' activity in the financial market of Ukraine", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 334 (5), pp. 344—350. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-51>.
8. Kovalenko, V.V. (2020), "Liquidity risk management of banks in conditions of financial instability", *Efektivna ekonomika*, Vol. 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.12>.
9. National Bank of Ukraine (2025), "Official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies", available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>. (Accessed 01 November 2025).

10. Prymostka, L., Krasnova, I., Okhrimenko, I., Shcheliu, M. and Prymostka, A. (2024), "Formation of financial risk hedging strategies", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, Vol. 1 (54), pp. 68—82. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4251>.

11. Hudym, K. and Khalatur, S. (2016), "Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets", *Economic Annals-XXI*, vol. 159 (5—6), pp. 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>.

12. Khalatur, S.M. (2017), "Important provisions for the development of agriculture of Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3 (2), pp. 147—154. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>.

13. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", *Academy review*, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

14. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L. and Vodolazska, O. (2024), "Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6 (59), pp. 136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>.
Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 338.3:630

В. М. Кепко,

к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6432-7211>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.121

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА: РИЗИКИ ТА НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

V. Kepko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, Bila Tserkva National Agrarian University

ECONOMIC SECURITY OF FORESTRY ENTERPRISES: RISKS AND DIRECTIONS FOR ENSURING IT

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування економічної безпеки підприємств лісового господарства в умовах зростання внутрішніх і зовнішніх ризиків. Розкрито сутність економічної безпеки як комплексної категорії, що поєднує фінансову стійкість, ресурсну збалансованість, інвестиційну привабливість, кадрову та екологічну стабільність. Визначено основні загрози функціонуванню підприємств галузі — незаконні рубки, зниження продуктивності лісів, зношеність основних фондів, тінізацію ринку деревини, енергетичну нестабільність і наслідки воєнних дій. Проаналізовано чинники, які впливають на рівень економічної безпеки: ефективність управління лісовими ресурсами, державне регулювання, експортно-імпортна політика, а також інституційні умови ринку деревини. Запропоновано напрями зміцнення економічної безпеки, серед яких — цифровізація управління лісовим господарством, розвиток систем екологічного моніторингу, диверсифікація джерел фінансування, запровадження механізмів ризик-менеджменту та підвищення прозорості господарських операцій. Підкреслено, що забезпечення економічної безпеки підприємств лісового господарства є необхідною передумовою сталого розвитку галузі, раціонального використання лісових ресурсів та підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальних і воєнних викликів.

The article provides a comprehensive study of the theoretical foundations and practical aspects of forming the economic security of forestry enterprises in the context of increasing internal and external risks. Economic security is interpreted as a multifaceted category that integrates financial stability, efficient resource utilization, investment attractiveness, personnel capacity, and environmental sustainability. It reflects the enterprise's ability to withstand external shocks, maintain resilience under crises, and ensure long-term development through rational use of natural, financial, and human capital.

Special attention is paid to the identification of major threats to the stable functioning of forestry enterprises, including illegal logging, the declining productivity of forest ecosystems, physical and moral depreciation of fixed assets, the shadowing of the timber market, energy instability, and the destructive consequences of military aggression. The article reveals that these challenges not only endanger the economic viability of enterprises but also undermine the ecological and social foundations of the national forestry system.

The factors influencing the level of economic security are analyzed in detail — efficiency of forest resource management, the effectiveness of state regulation and institutional support, the stability of export-import policy, and the degree of integration of enterprises into global value chains. It is noted that the institutional environment and quality of governance play a decisive role in ensuring transparency and accountability in the forestry sector.

The paper proposes strategic directions for strengthening the economic security of forestry enterprises: digitalization of management processes through the introduction of smart monitoring systems, the development of remote sensing and geographic information technologies for forest management, diversification of financial sources, introduction of advanced risk management tools, and enhancement of internal control systems. Emphasis is placed on the formation of a transparent market for timber resources, support for reforestation and certification programs, and stimulation of innovation and green investments.

It is concluded that ensuring the economic security of forestry enterprises is a key prerequisite for the sustainable development of the sector, rational use and restoration of forest resources, and the enhancement of Ukraine's competitiveness in the global environmental and economic system under conditions of global uncertainty and wartime challenges.

Ключові слова: економічна безпека, лісове господарство, ризики, сталий розвиток, інституційне середовище, управління ресурсами, ризик-менеджмент, цифровізація, екологічний моніторинг, конкурентоспроможність.

Key words: economic security, forestry, risks, sustainable development, institutional environment, resource management, risk management, digitalization, environmental monitoring, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Лісове господарство України є стратегічною галуззю національної економіки, яка виконує багатовимірні функції — економічну, екологічну, соціальну та рекреаційну. Воно не лише забезпечує країну цінною сировиною для деревообробної, паперової та меблевої промисловості, а й формує основу екологічної безпеки держави, підтримуючи природну рівновагу, збереження біорізноманіття, водоохоронні та ґрунтозахисні функції лісів. Лісові ресурси становлять вагомий частку природного потенціалу України, а діяльність лісгосподарських підприємств сприяє розвитку сільських територій, створенню робочих місць, формуванню місцевих бюджетів і розвитку соціальної інфраструктури.

Водночас сучасний стан лісового господарства характеризується низкою системних викликів. Воєнні дії спричинили масштабні пошкодження лісових масивів, порушення логістики, зниження експортних можливостей і втрату частини виробничих потужностей. Додатковими загрозами є незаконні рубки, тінізація ринку деревини, недостатня прозорість у сфері розподілу лісових ресурсів та неефективність частини управлінських механізмів. Неврегульованість прав власності на ліси, слабкість контролюючих інституцій та відста-

вання від європейських стандартів сталого лісокористування посилюють ризики деградації лісового фонду.

Забезпечення економічної безпеки лісгосподарських підприємств в умовах кризових ризиків передбачає створення дієвої системи фінансового, організаційного та екологічного управління, спрямованої на запобігання втратам і забезпечення стабільного розвитку. Вона має ґрунтуватися на стратегічному плануванні, ризик-менеджменті, прозорому використанні ресурсів, диверсифікації джерел доходів, залученні інвестицій у модернізацію виробництва та розширенні участі місцевих громад у процесах управління лісами. Такий підхід дозволить зміцнити конкурентоспроможність галузі, підвищити її стійкість до зовнішніх загроз і забезпечити збалансоване поєднання економічних, екологічних і соціальних пріоритетів у системі лісокористування України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковці (І. Голіков, М. Бегей, А. Черчик) розглядають економічну безпеку як інтегральну характеристику стабільності підприємства, що визначається його здатністю протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. У роботах Т. Марців та Г. Леськіва акцентується увага на екологічній і соціальній складових безпеки, які є ключовими для лісгосподарських підприємств. Дослідження М. Пиршіна та Н. Цегель-

ник висвітлюють проблеми низької рентабельності та дестабілізуючі чинники у лісовій галузі. Аналітичні звіти KSE Institute та Світового банку підкреслюють значення цифрової прозорості й "зелених" інвестицій для зміцнення фінансової стійкості галузі. У цілому, публікації доводять необхідність формування комплексної системи управління ризиками, яка поєднає економічні, екологічні та інституційні інструменти забезпечення безпеки лісогосподарських підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ризиків, що впливають на економічну безпеку підприємств лісового господарства, та розроблення напрямів її забезпечення у контексті сталого розвитку і державної політики екологічної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна безпека підприємства є базовою умовою його стабільного функціонування, розвитку та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Вона характеризує стан захищеності економічних інтересів суб'єкта господарювання від дестабілізуючих впливів і забезпечує реалізацію стратегічних цілей, ефективне використання ресурсів та збереження потенціалу самовідтворення.

Наукові підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства є різноплановими, проте їх об'єднує розуміння необхідності забезпечення стійкості підприємства до дії ризиків і кризових явищ. І. Голіков підкреслює, що економічна безпека — це стан, за якого підприємство має змогу функціонувати стабільно, розвиватися й відновлювати свій потенціал навіть у періоди економічних потрясінь [1]. М. Бегей вважає, що для суб'єктів природокористування, зокрема лісогосподарських підприємств, економічна безпека повинна передбачати узгодження економічної доцільності, екологічної рівноваги та соціальної відповідальності, адже саме ця триєдність забезпечує довгострокову життєздатність природоорієнтованих галузей [2]. На думку А. Черчик економічна безпека у сфері природокористування має розглядатися як результат збалансованого управління фінансовими, ресурсними, інституційними та соціальними ризиками, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати без порушення екологічної рівноваги [3].

Для лісогосподарських підприємств понят-

тя економічної безпеки має багатовимірний зміст, який поєднує економічні, екологічні та соціальні компоненти. На відміну від промислових підприємств, діяльність лісового господарства безпосередньо залежить від стану природного середовища, тому його безпека не може обмежуватися лише фінансовими показниками. Вона охоплює збереження лісоресурсного потенціалу, забезпечення екологічної стійкості лісових екосистем, мінімізацію антропогенних ризиків, запобігання незаконним рубкам, підвищення прозорості обігу деревини та підтримку соціальної стабільності у громадах, для яких лісове господарство є джерелом зайнятості та доходів.

Економічна безпека лісогосподарського підприємства є інтегрованою системою, що охоплює фінансову, виробничу, екологічну, інвестиційну, кадрову, інформаційну та інституційну складові. Фінансова складова відображає рівень платоспроможності, ліквідності та прибутковості підприємства, що визначає його здатність самостійно фінансувати розвиток і витримувати кризові коливання. Виробнича складова охоплює ефективність використання матеріально-технічних ресурсів, модернізацію обладнання, технологічну дисципліну та якість лісогосподарських робіт. Екологічна складова спрямована на збереження лісових ресурсів, запобігання деградації довкілля, впровадження екологічних стандартів і принципів сталого лісокористування. Інвестиційна складова забезпечує оновлення виробничих потужностей, розвиток переробної бази, упровадження інновацій та розширення ринкових можливостей. Кадрова складова охоплює підготовку, мотивацію та професійний розвиток персоналу, а також формування корпоративної культури відповідальності та екологічної свідомості. Інформаційна складова забезпечує прозорість, достовірність і своєчасність управлінських рішень через сучасні системи моніторингу, цифрового обліку деревини та аналітичного контролю. Інституційна складова відображає відповідність діяльності підприємства вимогам законодавства, антикорупційним стандартам і принципам доброго врядування.

Таким чином, економічна безпека лісогосподарського підприємства — це комплексна система захисту й розвитку, яка забезпечує його стійкість, конкурентоспроможність і здатність функціонувати в умовах економічної, політичної та екологічної нестабільності. Вона формується на основі принципів сталого природокористування, адаптивного управління ризиками, ресурсної збалансованості, інститу-

ційної відповідальності, інноваційності та цифровізації.

У сучасних умовах економічна безпека підприємств лісового господарства набуває особливого значення, оскільки поєднує економічні цілі з екологічними та соціальними. Вона стає не лише індикатором фінансової стійкості, а й критерієм відповідальності за збереження лісів як стратегічного національного ресурсу. У післявоєнний період її забезпечення має ґрунтуватися на синергії державної політики, ефективного корпоративного управління та участі місцевих громад, що дозволить створити конкурентоспроможну, екологічно орієнтовану модель лісокористування в Україні.

Діяльність підприємств лісового господарства України традиційно супроводжується значною кількістю ризиків, які мають різну природу, інтенсивність впливу та масштаби наслідків. У сучасних умовах, особливо в період 2022—2025 рр., ці ризики істотно посилилися через воєнні дії, кліматичні зміни, інституційні трансформації та макроекономічну нестабільність. Система економічної безпеки підприємств галузі повинна враховувати комплекс таких ризиків, що поділяються на сім основних груп — фінансово-економічні, виробничо-технологічні, екологічні, інституційно-правові, кадрові, соціальні та інформаційні.

Фінансово-економічні ризики є базовими для всієї системи економічної безпеки. Вони пов'язані зі зниженням рентабельності виробництва, нестабільністю доходів, інфляційними процесами та дефіцитом інвестиційних ресурсів. За даними Державного агентства лісових ресурсів, у 2023 р. понад 40 % державних лісгоспів працювали із мінімальним рівнем прибутковості або збитково через зростання собівартості лісозаготівлі, підвищення цін на паливно-мастильні матеріали та енергоносії. Загальні обсяги реалізації деревини у 2023 р. знизилися на 22 % порівняно з 2021 р., що призвело до скорочення фінансових надходжень та фонду відновлення лісів.

Виробничо-технологічні ризики пов'язані з технічним зношенням машин і обладнання, недостатнім рівнем механізації лісозаготівельних процесів, втратами деревини при транспортуванні, а також відставанням технологічних стандартів від європейських. За оцінками науковців, середній рівень зношеності основних засобів у державних лісгосподарських підприємствах перевищує 60 %, а частка сучасної техніки не перевищує 25 % від загального парку машин [4]. Це призводить до зниження продук-

тивності праці на 15—20 % порівняно з підприємствами країн ЄС та збільшення собівартості одиниці заготівлі.

Екологічні ризики мають особливе значення для галузі, оскільки вони безпосередньо впливають на відновлюваність лісових ресурсів. До них належать лісові пожежі, масове поширення шкідників (зокрема короїда), незаконні рубки, деградація лісів і кліматичні зміни. За даними Держлісагентства, у 2022—2024 рр. кількість випадків лісових пожеж зросла майже вдвічі, а їхня загальна площа перевищила 80 тис. гектарів, з яких близько 30 % припадає на території, постраждалі від бойових дій. Щорічні втрати від незаконних рубок оцінюються у понад 300 млн грн, що становить реальну загрозу екологічній та фінансовій безпеці державних лісгосподарських підприємств.

Інституційно-правові ризики пов'язані з нестабільністю нормативно-правової бази, частими змінами законодавства, недосконалістю лісової політики та наявністю корупційних ризиків у сфері розподілу лісових ресурсів. Зокрема, протягом 2020—2024 рр. в Україні було прийнято понад 30 нормативно-правових актів, що стосуються реформування управління лісовою галуззю, включно зі створенням ДП "Ліси України", яке об'єднало понад 140 державних лісгоспів. Хоча метою реформи є централізація управління та підвищення ефективності, її реалізація супроводжується ризиками управлінської дестабілізації, зниженням гнучкості прийняття рішень та невизначеністю для місцевих колективів.

Кадрові ризики охоплюють проблему дефіциту кваліфікованих спеціалістів, старіння персоналу та низький рівень мотивації працівників. Середній вік працівників державних лісгоспів перевищує 47 років, а частка молодих спеціалістів (до 30 років) становить менше 10 %. Недостатній рівень заробітної плати (у 2024 р. середня зарплата у лісовому господарстві становила близько 14 тис. грн, що на 30 % нижче середнього рівня по промисловості) зумовлює відтік кадрів до приватного сектору або за кордон.

Соціальні ризики проявляються у вигляді конфліктів між підприємствами та місцевими громадами через недосконалість системи розподілу прибутків, низьку соціальну відповідальність або екологічні наслідки діяльності. Зростання соціальної напруги у громадах, де ліс є ключовим економічним ресурсом, підвищує ризики страйків, протестних акцій та погіршення іміджу підприємств. Особливо це стосується прикордонних і прифронтових тери-

торій, де соціально-економічна ситуація є нестабільною.

Інформаційні ризики стосуються відсутності достовірних і оперативних даних про запаси деревини, стан лісів, показники заготівлі та реалізації. Недостатня цифровізація управління сприяє зловживанням, прихованим схемам реалізації деревини та заниженню обсягів продукції. За оцінками аналітичного центру KSE Institute, лише близько 60 % лісових ресурсів обліковуються через офіційні електронні системи, тоді як решта перебуває поза прозорим моніторингом [5].

Окрему групу становлять воєнно-економічні ризики, які набули особливої актуальності у 2022—2025 рр. До них належать руйнування лісової інфраструктури, мінування територій, втрата виробничих потужностей, скорочення експортних каналів і порушення системи фінансування державних лісгоспів. На початок 2024 р. понад 2,9 млн гектарів лісів України були у зоні бойових дій або тимчасово окупованих територій, а близько 20 % лісгосподарських підприємств зазнали прямих чи опосередкованих збитків. Втрати галузі, за попередніми оцінками, перевищили 10 млрд грн, з яких половина припадає на знищення інфраструктури (дороги, техніка, склади, пилорами).

Таким чином, сучасна система ризиків економічної безпеки лісгосподарських підприємств має комплексний характер і потребує інтегрованого підходу до управління. Їхнє ефективне нейтралізування можливе лише за умов системного моніторингу, створення аналітичних баз даних, впровадження електронних інструментів обліку деревини, удосконалення законодавства та запровадження стандартів сталого лісокористування, сумісних із європейськими принципами Forest Europe. У післявоєнний період особливої ваги набуває державна підтримка, міжнародне співробітництво та інвестиції у цифровізацію, які дадуть змогу перетворити лісову галузь на більш захищену, прозору та конкурентоспроможну складову економіки України.

Сучасний стан економічної безпеки лісового господарства України формується під впливом глибоких трансформаційних процесів, воєнних ризиків, структурних диспропорцій та управлінських змін. Лісове господарство, яке традиційно забезпечувало не лише економічну, а й екологічну та соціальну функції, у 2022—2025 роках зазнало значних втрат, що негативно позначилося на його фінансовій стабільності, інвестиційній активності та відтворювальному потенціалі.

За даними Державного агентства лісових ресурсів України, у 2024 році обсяг реалізації продукції лісового господарства зменшився на 18 % порівняно з довоєнним 2021 роком і становив близько 19,6 млрд грн проти 23,9 млрд грн у 2021 році. Обсяги капітальних інвестицій скоротилися більш ніж удвічі — з 3,2 млрд грн у 2021 році до 1,4 млрд грн у 2024 році. Частка інвестицій, спрямованих на оновлення технічної бази, становить лише 15 % загального обсягу вкладень, що суттєво менше порівняно з європейськими країнами, де цей показник перевищує 35 %. Така динаміка свідчить про послаблення фінансової стійкості підприємств та їхню обмежену спроможність до відновлення і розвитку.

Серйозним викликом залишається зменшення ресурсної бази галузі. Приблизно 30 % лісових масивів України, що становить понад 3 млн гектарів, зазнали пошкоджень унаслідок бойових дій, пожеж, мінування територій та незаконних рубок. Із цієї площі понад 400 тис. гектарів лісів потребують повного відновлення. Найбільш постраждали Харківська, Луганська, Донецька, Херсонська та Запорізька області, де зафіксовано понад 500 випадків лісових пожеж на загальній площі понад 50 тис. гектарів лише у 2023 році. Ці втрати зменшили природний потенціал лісового господарства, підвищили екологічні ризики та ускладнили процеси відтворення лісових ресурсів.

Попри складні умови, у галузі відзначаються й позитивні зрушення. У 2023 році розпочала діяльність нова організаційно-управлінська структура — державне підприємство "Ліси України", яке об'єднало понад 140 державних лісгосподарських підприємств. Ця модель господарювання забезпечила централізоване управління фінансами, запровадила єдині стандарти лісокористування, контроль за вирубками та прозорий продаж деревини через електронні аукціони системи "ProZorro.Продажі". У 2024 році через електронні торги реалізовано понад 90 % усієї заготовленої деревини, що дозволило збільшити доходи державного бюджету більш ніж на 1,2 млрд грн і скоротити тіньовий обіг лісопродукції.

Водночас залишається низка системних проблем, що обмежують економічну безпеку підприємств. По-перше, рівень фінансової самодостатності залишається низьким: близько 40 % лісгоспів мають рентабельність нижче 3 %, а понад 15 % працюють збитково. По-друге, спостерігається суттєва регіональна нерівномірність: у Карпатському регіоні прибуток з 1 гектара лісу сягає 1 200 грн, тоді як у степових

областях — не перевищує 350 грн. По-третє, слабкою ланкою залишається інтеграція української деревини в європейські ринки сертифікованої продукції: станом на 2024 рік лише 52 % лісів мають сертифікацію за системами FSC або PEFC, тоді як у Польщі та Литві цей показник перевищує 95 %.

Додатковим обмеженням є низький рівень доступу до фінансово-кредитних ресурсів. За даними Національного банку України, лише 7 % підприємств лісового господарства користуються банківським кредитуванням, а страхування лісових ризиків охоплює менше 5 % площ. Це знижує можливість підприємств протидіяти кризовим явищам, зокрема пожежам, буреломам чи втратам від бойових дій.

Недостатня цифровізація управління також залишається суттєвою проблемою. За аналітичними оцінками KSE Institute, близько 40 % підприємств досі ведуть первинний облік у паперовій формі, що ускладнює контроль за обсягами заготівлі, транспортування та реалізації деревини [5]. Запровадження системи "Е-ліс" і публічної карти вирубок стало важливим кроком до підвищення прозорості, однак її функціонування потребує повсюдного охоплення та інтеграції з іншими державними реєстрами.

Погляди науковців на сучасний стан економічної безпеки галузі свідчать про необхідність комплексного підходу до її зміцнення. М. Пиршін зазначає, що ключовим викликом для лісового господарства залишається дисбаланс між економічною вигодою та екологічною відповідальністю [6]. А. Черчик наголошує, що забезпечення економічної безпеки можливе лише через диверсифікацію джерел доходів — розвиток екотуризму, рекреаційних послуг, біоенергетичних проєктів [7]. Т. Марців підкреслює, що майбутнє галузі пов'язане з інституційною трансформацією та інтеграцією у європейські стандарти управління відповідно до принципів "Green Deal" і "Forest Europe" [8]. У свою чергу, Г. Леськів та В. Гобела розглядають лісове господарство як складову сталого розвитку сільських територій, акцентуючи увагу на його соціально-економічній ролі у забезпеченні зайнятості, формуванні доходів місцевих громад і підтриманні екологічної рівноваги [9].

Отже, сучасний стан економічної безпеки лісового господарства України можна охарактеризувати як нестійкий, проте такий, що має потенціал для стабілізації за умови узгоджених дій держави, бізнесу та громад. Підвищення фінансової стійкості, розширення інвестиційних програм, цифровізація управління, посилення екологічної сертифікації, розвиток дер-

жавно-приватного партнерства та інтеграція у європейський ринок є ключовими напрямками забезпечення конкурентоспроможності й довгострокової економічної безпеки лісового сектору України.

Підвищення рівня економічної безпеки підприємств лісового господарства України потребує впровадження комплексної системи заходів, що поєднує державну політику, механізми корпоративного управління та ініціативи місцевих громад. Такий підхід має забезпечити фінансову стійкість галузі, ефективне використання природних ресурсів, прозорість управління та соціально-екологічну відповідальність підприємств.

Одним із ключових напрямів є фінансово-економічне зміцнення підприємств. Сучасний стан галузі свідчить про потребу диверсифікації джерел фінансування, оскільки значна частина лісгосподарських підприємств залежить від державних дотацій і власних прибутків, які часто є нестабільними. У 2024 році частка власних коштів у структурі інвестицій становила близько 47 %, державних — 38 %, а іноземних — лише 5 %. Це вимагає активнішого залучення позабюджетних ресурсів, зокрема грантів ЄБРР, FAO, Green Recovery Ukraine та інших програм підтримки сталого лісочористування. Наприклад, у межах проєкту FAO "Resilient Forests for Ukraine" у 2023 році було профінансовано понад 25 проєктів із відновлення лісів на суму близько 18 млн євро. Перспективним інструментом фінансування є випуск "зелених облігацій", спрямованих на реалізацію екологічно орієнтованих інвестиційних проєктів. Як зазначає М. Бегей, використання таких інструментів зміцнює не лише фінансову незалежність підприємств, а й їхню екологічну репутацію на міжнародному рівні [10]. Водночас необхідним є удосконалення системи внутрішнього фінансового контролю, аудитів і ризик-менеджменту для мінімізації втрат, зловживань і нецільового використання ресурсів.

Важливе значення мають екологічно-економічні інструменти забезпечення безпеки. У світовій практиці поширюється підхід до оцінки та монетизації екосистемних послуг лісів, що передбачає створення ринку вуглецевих сертифікатів і компенсаційних платежів. За даними Світового банку, один гектар лісу в Україні щорічно поглинає близько 6 тонн вуглекислого газу, що відкриває можливості для залучення коштів через кліматичні проєкти [11]. Розширення площ природоохоронних лісів також є пріоритетом: їхня частка зросла з 15 % у 2018 році до 19 % у 2024 році, проте

залишається нижчою, ніж у більшості країн ЄС. Важливим напрямом є й розвиток проєктів "зеленої енергетики" на основі деревної біомаси. За даними Держенергоефективності, у 2023 році понад 60 громад використовували відходи деревообробки для опалення соціальних об'єктів.

Не менш значущими є інституційні та управлінські заходи. Удосконалення лісової політики та оновлення Лісового кодексу України мають бути спрямовані на гармонізацію з європейськими нормами сталого управління, прозорість процедур реалізації деревини та децентралізацію повноважень у сфері лісокористування. Важливим завданням є також підвищення кваліфікації управлінського персоналу. За даними дослідників, понад 60 % керівників середньої ланки у державних лігоспах не мають спеціальної економічної освіти, що обмежує ефективність управлінських рішень [12]. З огляду на це доцільним є створення Національної школи лісової економіки або міжвідомчої програми підвищення кваліфікації у сфері стратегічного управління, екологічного менеджменту та цифрових технологій.

Важливу роль у зміцненні економічної безпеки відіграє цифровізація та моніторинг. Впровадження систем SmartForest і GIS-моніторингу дозволяє у режимі реального часу відстежувати незаконні вирубки, оцінювати запаси деревини та прогнозувати екологічні ризики. За даними Державного агентства лісових ресурсів, використання таких систем у 2024 році сприяло скороченню кількості випадків незаконних рубок на 27 % порівняно з 2021 роком. Удосконалення цифрової інфраструктури також передбачає використання аналітичних платформ ForestHub і GeoStat для аналізу лісових кадастрів, управління запасами та планування заготівель. Подальша розбудова національної бази даних лісових ресурсів забезпечить інтеграцію інформації з земельного кадастру, екологічного моніторингу та супутникових спостережень, що стане основою для створення єдиної системи управління лісами в Україні [13].

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємств лісового господарства є багатовимірним завданням, яке вимагає поєднання фінансових, екологічних, інституційних і цифрових механізмів. Реалізація вищезазначених напрямів створює умови для післявоєнного відновлення галузі, підвищення її конкурентоспроможності, екологічної відповідальності та інтеграції України у європейський економічний і природоохоронний простір.

У сучасних умовах воєнних і економічних викликів управління економічною безпекою підприємств лісового господарства набуває особливої актуальності. Згідно з даними Державного агентства лісових ресурсів України, станом на 2024 рік понад 20 % державних лісогосподарських підприємств функціонують із дефіцитом обігових коштів, а ще 15 % перебувають у зоні ризику неплатоспроможності. При цьому загальні фінансові втрати галузі унаслідок воєнних дій, руйнування інфраструктури та скорочення експорту перевищили 10 млрд грн. Така ситуація потребує побудови системної моделі управління безпекою, яка поєднає оперативне реагування на ризики та стратегічне планування сталого розвитку.

Пропонується модель адаптивного управління економічною безпекою, що ґрунтується на принципах превентивності, інтегрованості та партнерства. Її реалізація передбачає послідовність управлінських етапів, які забезпечують своєчасну діагностику ризиків, мінімізацію втрат, ефективне реагування на кризові ситуації, стратегічне планування та цифровий моніторинг результатів діяльності.

Першим етапом є діагностика стану економічної безпеки. Вона передбачає ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх загроз, аналіз фінансових показників, рівня зношеності технічної бази, кадрового потенціалу та екологічного стану лісових ресурсів.

Другий етап — превентивне управління, спрямоване на зменшення імовірності виникнення ризиків. Основними інструментами тут виступають створення фінансових резервів, диверсифікація джерел доходів, страхування виробничих і екологічних ризиків, а також впровадження систем ризик-менеджменту. Згідно з даними НБУ, у 2024 році страхування лісових активів охоплювало лише 5 % площ державного лісового фонду, тоді як у країнах ЄС — понад 40 %. Запровадження страхових механізмів дозволить підвищити фінансову стійкість підприємств у кризових умовах.

Третій етап моделі — реагування на кризу, який передбачає здійснення оперативних антикризових заходів і управління втратами. У період 2022—2024 років понад 3 млн гектарів лісів України зазнали ушкоджень унаслідок бойових дій, пожеж і мінування територій, з яких близько 400 тис. гектарів потребують повного відновлення. На цьому етапі підприємства реалізують програми відновлення лісових масивів, відбудови інфраструктури та стабілізації фінансових потоків.

Четвертим етапом є стратегічне планування, яке визначає довгострокові напрями розвитку лісового господарства. Його головною метою є досягнення балансу між економічною ефективністю, екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю. Стратегічні орієнтири включають підвищення частки сертифікованих лісів (станом на 2024 рік вона становить 52 %, тоді як у Польщі — 95 %), залучення інвестицій у технічну модернізацію та цифровізацію, а також розвиток проєктів "зеленої енергетики" з використанням деревної біомаси.

П'ятий етап — моніторинг і цифрова аналітика, який забезпечує безперервне спостереження за станом економічної безпеки через використання сучасних інформаційних технологій. У 2024 році в Україні активно впроваджуються системи SmartForest і GIS-моніторингу, що дають змогу в режимі реального часу відстежувати незаконні рубки та стан лісових запасів. За даними ДАЛРУ, використання таких систем зменшило кількість випадків незаконних рубок на 27 % порівняно з 2021 роком. Аналітичні платформи ForestHub та GeoStat дозволяють проводити просторовий аналіз, формувати електронні кадастри та здійснювати прогнозування ризиків.

Запропонована модель управління є інтегрованою системою, яка поєднує аналітичну, організаційну та технологічну складові. Вона передбачає тісну співпрацю між державними органами, приватними підприємствами, науковими установами та місцевими громадами. Основними її перевагами є гнучкість, адаптивність до змін зовнішнього середовища, прозорість і можливість прогнозного реагування на загрози.

Таким чином, адаптивна концептуальна модель управління економічною безпекою підприємств лісового господарства створює основу для формування нової парадигми розвитку галузі. Її реалізація дозволить підвищити стійкість підприємств до ризиків, забезпечити ефективне відновлення лісових ресурсів, розширити інвестиційні можливості та сприяти переходу України до європейських стандартів сталого лісоголистування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Економічна безпека підприємств лісового господарства є ключовою умовою стабільного розвитку економіки, збереження природно-ресурсного потенціалу та екологічної рівноваги. Вона відображає здатність підприємств протистояти фінансовим, виробничим і екологіч-

ним ризикам, зберігати ресурсну стійкість і забезпечувати ефективне функціонування навіть у кризових умовах.

У 2022—2025 роках лісова галузь України зазнала значних втрат: скорочення реалізації продукції на 18 %, зниження інвестицій більш ніж удвічі, пошкодження понад 3 млн га лісів. Близько 40 % підприємств працюють із низькою рентабельністю, що зумовлює потребу у формуванні сучасної системи управління ризиками, орієнтованої на цифровізацію, екологічну відповідальність та фінансову стабільність.

Використання технологій SmartForest, GIS-моніторингу, ForestHub і ProZorro. Продажі сприяло підвищенню прозорості: у 2024 році кількість незаконних рубок зменшилася на 27 % порівняно з 2021 роком. Подальша інтеграція цифрових рішень і "зелених" фінансових інструментів дасть змогу зменшити втрати, розширити експорт, зміцнити довіру до галузі та забезпечити збереження лісоресурсного потенціалу.

У післявоєнний період економічна безпека лісового господарства стане основою "зеленої" трансформації, розвитку біоенергетики, модернізації інфраструктури й інтеграції України до європейського економічного простору. Її зміцнення визначатиме успішність відбудови країни та формування екологічно орієнтованої моделі сталого розвитку.

Література:

1. Голяков І. В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека. Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 309—314.
2. Бегей М. В. Науково-методичний підхід до моделювання системи економічної безпеки лісоголидарського підприємства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 1. С. 10—18.
3. Черчик А. О. Оцінка еколого-економічної безпеки підприємств лісоголидарської сфери. Економічні інновації. 2016. Вип. 61. С. 368—378.
4. Герасимяк Н. В., Зінчук І. А. Оцінювання системи ресурсного забезпечення збутової діяльності лісоголидарського підприємства та ефективності її функціонування. Економічний аналіз. 2017. Т. 27, № 3. С. 173—181.
5. KSE Institute. Forest Sector Transparency in Ukraine: Analytical Report. Kyiv: KSE Institute, 2023. 45 p.
6. Пиршін М. І. Економічні загрози самодостатньому розвитку лісоголидарських підприємств. Підприємництво і торгівля. 2021. Вип. 30. С. 72—82.

7. Черчик А. О. Теоретико-методологічні основи управління еколого-економічною безпекою підприємства. Економічний форум. 2016. № 4. С. 190—196.

8. Марців Т. Сутність та складові частини соціоеколого-економічної безпеки лісових господарств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. № 3. С. 31—37.

9. Леськів Г. З., Гобела В. В., Лесик Н. А. Зелена логістика в системі еколого-економічної безпеки лісгосподарського підприємства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 23—29.

10. Бегей М. В. Основні умови та фактори формування дестабілізуючого потенціалу ліспромислового комплексу України. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 1. С. 8—14.

11. World Bank. Ukraine Country Climate and Development Report (CCDR). Washington, DC: World Bank Group, 2023. 180 p.

12. Цегельник Н. І. Економічний стан лісової галузі в Україні та його вплив на сталий розвиток лісгосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 13—14. С. 17—24.

13. Cherchyk A. Methodological aspects of assessing the ecological and economic security of forestry enterprises. Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2017. Vol. 1, № 9. P. 90—95.

References:

1. Holikov, I.V. (2014), "The essence and evolution of the concept of economic security", Problemy ekonomiky, vol. 1, pp. 309—314.

2. Behej, M.V. (2017), "Scientific and methodological approach to modeling the economic security system of a forestry enterprise", Naukovyj visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 10—18.

3. Cherchyk, A.O. (2016), "Assessment of the ecological and economic security of forestry enterprises", Ekonomichni innovatsii, vol. 61, pp. 368—378.

4. Herasymiak, N.V. and Zinchuk, I.A. (2017), "Assessment of the resource supply system of the marketing activities of a forestry enterprise and the effectiveness of its functioning", Ekonomichnyy analiz, vol. 27, no. 3, pp. 173—181.

5. KSE Institute (2023), Forest Sector Transparency in Ukraine: Analytical Report, KSE Institute, Kyiv, Ukraine.

6. Pyrshin, M.I. (2021), "Economic threats to the self-sufficient development of forestry enterprises", Pidpryemnytstvo i torhivlia, vol. 30, pp. 72—82.

7. Cherchyk, A.O. (2016), "Theoretical and methodological foundations of managing the ecological and economic security of an enterprise", Ekonomichnyy forum, vol.4, pp. 190—196.

8. Martsiv, T. (2018), "The essence and components of the socio-ecological and economic security of forestry enterprises", Ekonomichnyy chasopys Skhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky, vol. 3, pp. 31—37.

9. Les'kiv, H.Z. Hobela, V.V. and Lesyk, N.A. (2023), "Green logistics in the ecological and economic security system of a forestry enterprise", Naukovyj visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 23—29.

10. Behei, M.V. (2017), "Key conditions and factors in the formation of the destabilizing potential of Ukraine's forest industrial complex", Visnyk Cherkaskoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 8—14.

11. World Bank (2023), Ukraine Country Climate and Development Report (CCDR), World Bank Group, Washington, DC.

12. Tshelnyk, N. (2021), "Economic state of the forest industry in Ukraine and its influence on sustainable development of forestry enterprises", Agrosvit, vol. 13—14, pp. 17—24.

13. Cherchyk, A. (2017), "Methodological aspects of assessing the ecological and economic security of forestry enterprises", Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University, vol. 1, no. 9, pp. 90—95.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 657:005.53:004

О. А. Подолянчук,
к. е. н., доцент, завідувачка кафедри обліку і оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0234-8943>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.130

ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

О. Podolianchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting
and Taxation, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia

ACCOUNTING AND REPORTING IN THE INFORMATION SUPPORT SYSTEM FOR DECISION-MAKING IN THE DIGITAL ECONOMY

Стаття присвячена дослідженню ролі обліку та звітності в процесі прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. Досліджено законодавчі документи та з'ясовано відсутність чіткого формулювання сутності категорії "цифрова економіка". Відзначено про різноманітні наукові погляди і підходи до розкриття змістового наповнення даної дефініції. З'ясовано, що її сутність полягає у відмові від традиційних способів взаємодії й зберігання інформації на користь цифрових форматів. Проаналізовано наукові позиції до визначення сутності поняття "інформаційне забезпечення управління підприємством" та доведено ключову роль облікової інформації як базового ресурсу управлінської системи. Відзначено про зацікавленість різних груп користувачів до фінансової та нефінансової інформації, що орієнтує бізнес на сталий розвиток. Охарактеризовано сучасні спеціалізовані програми та веб-сервіси для автоматизації, комунікації та обміну інформацією між зацікавленими групами користувачів. Розкрито сутність понять "цифровізація", "діджиталізація" та "автоматизація" операцій та економічних процесів як складових цифрової економіки, що забезпечують створення єдиного інформаційного простору між усіма учасниками економічних відносин. Зауважено про ризики інформаційної безпеки, що зумовлює необхідність упровадження багаторівневих механізмів захисту інформації та систематичного оновлення протоколів безпеки.

The scientific research is aimed at revealing the role of accounting and reporting as key elements of information support for the process of making managerial decisions in modern conditions of the digital economy. Legislative documents were studied and the lack of a clear formulation of the essence of the category "digital economy" was clarified. Various scientific views and approaches to revealing the content of this definition are noted. It is found that its essence lies in the rejection of traditional methods of interaction and storage of information in favor of digital formats. The scientific positions on the definition of the essence of the concept of "information support of enterprise management" are analyzed and the key role of accounting information as a basic resource of the management system is proven. It is noted that accounting information is interpreted in various forms of accounting reporting to meet the needs of different groups of interested users. The interest of different groups of users in financial and non-financial information that orients business towards sustainable development is noted. Its value for internal and external users is revealed. Groups of problems are identified when using reporting and accounting information in the process of making management decisions. Modern specialized programs and web services for automation, communication and information exchange between interested groups of users are described. The essence of the concepts of "digitization", "digitalization" and "automation" of

operations and economic processes as components of the digital economy, ensuring the creation of a single information space between all participants in economic relations, is revealed. Their differences are characterized. It is noted that such evolution creates the prerequisites for increasing transparency, speed of decision-making and sustainable development of business entities in modern economic conditions. Information security risks are noted, which necessitates the implementation of multi-level information protection mechanisms and systematic updating of security protocols.

Ключові слова: облік, звітність, цифрова економіка, інформаційне забезпечення управління, фінансова та нефінансова інформація, сталий розвиток.

Key words: accounting, reporting, digital economy, information management support, financial and non-financial information, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні тенденції розвитку вітчизняної економіки засвідчують її поступовий перехід у цифровий формат, що зумовлює глибокі зміни в організації управління, комунікаційних процесах та обробці інформації. Суб'єкти господарювання дедалі частіше використовують інформаційні ресурси як стратегічний актив, від якого залежить ефективність управлінських рішень і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У такому контексті облік і звітність виступають невід'ємними складовими інформаційної системи господарюючих суб'єктів, адже забезпечують створення, узагальнення та подання даних, необхідних для обґрунтування рішень на всіх рівнях управління.

У умовах цифрової економіки інформаційні потоки значно прискорюються, а обсяг даних, що підлягають опрацюванню, зростає у більш значку кількість масивів інформації. Це висуває нові вимоги до системи обліку та звітності, яка має не лише фіксувати факти господарського життя, а й трансформувати їх у ту інформацію, яка придатна для стратегічного аналізу, прогнозування та управління діяльністю підприємства та ризиками. Облікова інформація перетворюється на ключовий ресурс прийняття управлінських рішень, що забезпечує економічну стабільність, фінансову гнучкість і конкурентоспроможність підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання бухгалтерського обліку та звітності в інформаційній системі управління під-

приємством розкриваються в багатьох наукових дослідженнях. Так, Б. Засадний характеризує облікову інформацію як ядром економічної інформації підприємства, адже вона повніша, точніша, оперативніша і достовірніша за будь-яку іншу економічну інформацію [2]. В. Коверза, О. Тарасенко, А. Заграднікова досліджують вплив нових концепцій менеджменту на реалізацію та організацію бухгалтерського обліку і контролю на підприємстві [3]. Н. Кудлаєва, Т. Косташ, А. Михалків розкривають вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку [4]. В. Попова та Н. Кирилюк розкривають конструктивні заходи для формування релевантного інформаційного забезпечення системи управління [9]. І. Сова характеризує цифрову економіку та її складові [10]. В попередніх дослідженнях автора [8] також розкриваються питання важливості обліку та звітності в системі управління суб'єктів господарювання.

Не применшуючи значення наукових напрацювань у цій сфері, варто зазначити, що обрана тема зберігає свою актуальність у сучасних умовах. Динамічний розвиток процесів автоматизації, діджиталізації та цифровізації бізнес-середовища потребує переосмислення традиційних підходів до управління та пошуку інноваційних моделей, здатних забезпечити якість облікової інформації для прийняття раціональних рішень різними групами користувачів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Наукове дослідження спрямоване на розкриття ролі обліку та звітності як ключових елементів інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в сучасних умовах цифрової економіки.

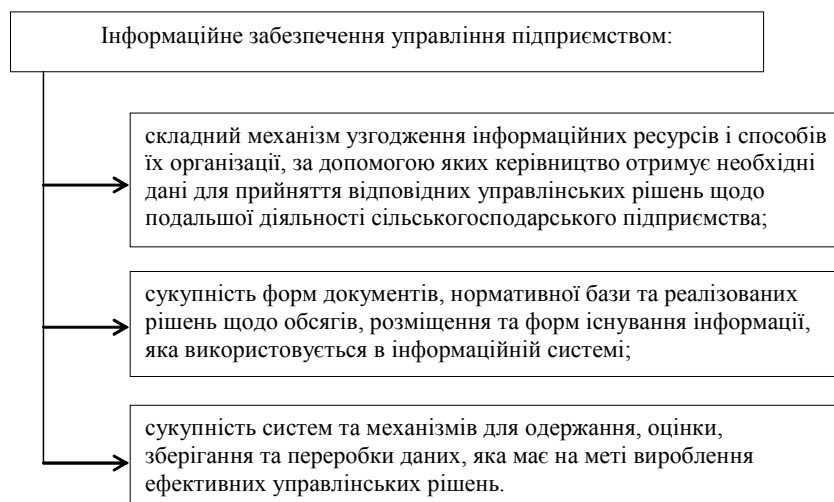


Рис. 1. Наукові підходи до сутності поняття "інформаційне забезпечення управління підприємством"

Джерело: сформовано за [1, с. 881].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах сучасних викликів, коли національна економіка переживає кризові явища, а соціально-економічна ситуація продовжує ускладнюватися, підприємства змушені діяти в середовищі невизначеності та високих ризиків. Водночас вони прагнуть зберегти стабільність виробничої діяльності, забезпечити її подальше зростання та зміцнити свої ринкові позиції. Це зумовлює необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та посилює вплив цифрової економіки на значення управлінських функцій у системі організації бізнесу.

Слід зауважити, що цифрова економіка є закономірним етапом розвитку інформаційних технологій та процесів у суспільстві й сьогодні виступає доволі специфічним феноменом, що суттєво трансформує практично всі аспекти людської діяльності та господарської взаємодії.

Чіткого визначення терміну "цифрова економіка" в законодавстві України немає, про що свідчить зміст Закону України "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні" [6]. Однак, про курс на її стрімкий розвиток та класичне розуміння сутності відзначено в Розпорядженні Кабінету міністрів України "Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації" [7]. Відповідно до зазначеної Концепції, поняття "цифрова економіка" означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові. Вона

ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, динамічний розвиток яких суттєво змінює характер традиційної, аналогової економіки. Під впливом цих процесів вона поступово трансформується із системи, орієнтованої на споживання ресурсів, у систему, що формує нові ресурси на основі даних. Отже, саме інформаційні дані стають головним ресурсом цифрової економіки, забезпечуючи електронну взаємодію між суб'єктами господарювання через функціонування цифрових пристроїв, засобів зв'язку та інформаційних систем [7].

Такий стислий підхід до тлумачення сутності цифрової економіки зумовив появу різноманітних наукових поглядів і підходів до розкриття змістового наповнення даної дефініції.

Поділяємо позицію, що цифрова економіка являє собою спосіб здійснення господарської діяльності, що ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, процесах цифровізації та обміні даними у цифровому середовищі. Її характерними рисами є висока мобільність ресурсів, функцій і трудових кадрів, багатоваріантність джерел формування прибутку, орієнтація на збирання та використання даних, а також активна участь користувачів у створенні інформаційного продукту й доданої вартості [10, с. 131].

Таким чином, цифрова економіка є результатом поступового переходу від традиційної моделі господарювання до нової, заснованої на використанні сучасних цифрових технологій та електронних засобів. Її сутність полягає у відмові від традиційних способів взаємодії й зберігання інформації на користь цифрових

форматів. Порівняно з класичною економікою, вона забезпечує швидший і зручніший обмін даними між учасниками ринку, спрощує координацію управлінських процесів, підвищує їхню прозорість та інтегрованість, а також сприяє ефективнішому прийняттю управлінських рішень на всіх рівнях.

Облік і звітність у цьому контексті продовжують виступати джерелом прийняття рішень. Облікова інформація є основним ресурсом для системи управління, про що свідчать наукові підходи до визначення сутності поняття "інформаційне забезпечення управління підприємства" (Рис. 1).

Як зазначають науковці, система бухгалтерського обліку є однією з ключових складових інформаційного забезпечення підприємства. Її основне призначення полягає у виконанні інформаційної функції, що забезпечує взаємодію між суб'єктами й об'єктами управління, узгоджує діяльність окремих підрозділів і функціональних напрямів та сприяє ефективному розвитку управлінської системи в цілому. Налагоджена система обліку є необхідною умовою для отримання достовірних відомостей про минулі, поточні та прогностичні результати господарської діяльності. Відсутність достатньої аргументації та обґрунтованості у прийнятті управлінських рішень зумовлює збільшення ризиків для бізнесу та втрату контролю над господарською діяльністю [2, с. 148].

Таким чином облікова інформація інтерпретується у різні форми бухгалтерської звітності для задоволення запитів різних груп зацікавлених користувачів (внутрішніх і зовнішніх). Саме бухгалтерська звітність формується під запити різних груп стейкхолдерів відповідно до певних правил, вимог і принципів, в ній узагальнюється облікова інформація про факти та операції життєдіяльності суб'єкта господарювання і [8].

На сучасному етапі розвитку системи бухгалтерського обліку в Україні законодавство поступово орієнтується на забезпечення більшої прозорості та комплексності інформації про діяльність суб'єктів господарювання. Відповідно до вимог Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", підприємства, що становлять суспільний інтерес, зобов'язані формувати звіт про управління. Цей документ є важливим доповненням до фінансової звітності, оскільки розкриває не лише показники економічного характеру, а й інформацію нефінансового змісту — про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

Інформація представлена у звіті про управління має формуватися за такими напрямками: організаційна структура та опис діяльності підприємства; результати діяльності; ліквідність та зобов'язання; екологічні аспекти; соціальні аспекти та кадрова політика; ризики; дослідження та інновації; фінансові інвестиції; перспективи розвитку; корпоративне управління (складають підприємства — емітенти цінних паперів, цінні папери яких допущені до торгів на фондових біржах або щодо цінних паперів яких здійснено публічну пропозицію). При цьому, перелік напрямів, що розкривається, не є вичерпним [5]. Нефінансова інформація, відображена у звіті, має значну аналітичну цінність для різних груп користувачів. Власники та інвестори отримують змогу оцінити стійкість і репутаційні ризики бізнесу; партнери та кредитори — визначити рівень надійності співпраці; державні органи — контролювати дотримання екологічних і соціальних стандартів; громадськість — оцінювати вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище та суспільство.

Взаємозв'язок між потребами зацікавлених сторін у бухгалтерській інформації та можливостями її формування в системі обліку є ключовою умовою досягнення мети — забезпечення максимальної задоволеності стейкхолдерів якісними обліковими даними. Реалізація цього завдання можлива лише за умови залучення до процесу організації обліку всіх осіб, які користуються бухгалтерською інформацією або впливають на її формування. Таким чином, інтереси кожної групи стейкхолдерів мають бути враховані, хоча зробити це непросто через різноспрямованість їхніх очікувань та інформаційних запитів. При цьому зміни в методах ведення бухгалтерського обліку можуть мати різну природу та по-різному впливати на ефективність функціонування системи підтримки прийняття управлінських рішень [3].

На рівні підприємства внутрішні користувачі — керівництво, менеджери, власники — мають можливість отримувати повний обсяг інформації про господарську діяльність, зокрема деталізовані дані обліку, управлінської звітності, планових та аналітичних показників. Це дає змогу оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Однак, вартує уваги думка про дві основні групи проблем при використанні бухгалтерської звітності та облікової інформації у процесі прийняття управлінських рішень на рівні суб'єкта господарювання. Перша — це питання,

пов'язані з налагодженням ефективних комунікаційних зв'язків між учасниками інформаційного обміну. Друга — труднощі, що виникають під час адаптації організації та методики ведення бухгалтерського обліку до потреб управлінського персоналу в інформації. Налагодження якісної комунікації між обліковими працівниками та управлінцями має вирішальне значення, адже система бухгалтерського обліку повинна розвиватися з урахуванням управлінських вимог і запитів. Водночас навіть найточніша й релевантна облікова інформація втрачає практичну цінність, якщо вона не є зрозумілою або не сприймається користувачами, які приймають управлінські рішення [9, с. 1005].

Зауважимо, що сучасніші спеціалізовані програми для автоматизації облікових процесів (BAS Бухгалтерія, MASTER: Бухгалтерія, Дебе-Плюс та інші) дають можливість не лише вести облік та формувати звітність, а й налагоджувати необхідні комунікаційні зв'язки між його структурними підрозділами та державними органами. При цьому автоматизована система обліку має бути адаптована під певні запити користувачів. І відповідно фахівці — розробники програмних продуктів, забезпечують формування різних аналітичних таблиць і звітів для потреб управлінської системи суб'єктів господарювання.

Таким чином, використання цифрових технологій суттєво прискорює процес обробки даних і мінімізує кількість помилок, які часто виникають під час ручного опрацювання документів. Завдяки автоматизації з'являється можливість оперативно знаходити потрібну інформацію в будь-який момент, що особливо важливо в умовах сучасної цифрової економіки. Швидкість доступу до достовірних даних і прийняття обґрунтованих управлінських рішень стає вирішальним чинником ефективності діяльності підприємства.

Однак, зовнішні користувачі мають обмежений доступ до інформації про діяльність підприємства, оскільки можуть користуватися лише офіційною фінансовою звітністю, що підлягає оприлюдненню. Таку звітність можна отримати, зокрема, через відкриті джерела — наприклад, за допомогою сервісів відкритих даних, як-от Опендатабот (<https://opendatabot.ua/>), який надає доступ до фінансових показників і звітів підприємств, оприлюднених у публічних реєстрах. Особливої уваги заслуговує цифрова взаємодія між підприємствами та громадськістю. Сервіси відкритих даних, такі як You-Control (<https://youcontrol.com.ua/>), Clarity Project (<https://clarity-project.info/>), VKURSI.PRO (<https://vkursi.pro/>), надають можливість

зовнішнім користувачам отримувати достовірну інформацію, перевіряти контрагентів, аналізувати показники звітності та ділову репутацію підприємства.

Такий підхід в умовах цифрової економіки забезпечує певний рівень прозорості, довіри та інвестиційної привабливості бізнесу, проте не дозволяє зовнішнім користувачам оцінити всі внутрішні аспекти функціонування суб'єкта господарювання. Що стосується інших форм зовнішньої звітності, то її отримують тільки конкретні групи користувачів, наприклад: статичну звітність — державна статистична служба; податкову звітність — державна податкова служба. На запити інвесторів чи кредиторів, чи постачальників суб'єкти господарювання окремо подають необхідні форми різними способами комунікаційних зв'язків.

Так, з метою ефективної взаємодії між інвесторами, кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами широко застосовуються електронні сервіси обміну документами, зокрема М.Е.Doc, Fredo, СОТА, Вчасно. ЕДО, Paperless, які дозволяють формувати, підписувати та надсилати електронні документи, рахунки, акти та договори з використанням кваліфікованого електронного підпису (КЕП). Такі інструменти не лише прискорюють документообіг, а й гарантують юридичну значущість обміну даними.

Комунікація між суб'єктами господарювання та органами державної влади також стала значно ефективнішою. Передача звітності до Державної податкової служби України здійснюється через електронні кабінети платників податків (<https://cabinet.tax.gov.ua/>) або програмні продукти М.Е.Doc, СОНАТА, "Арт-Звіт Pro", чи веб-сервіси Fredo, СОТА, iFin, які дозволяють подавати податкову звітність і отримувати повідомлення чи квитанції в онлайн-режимі. Взаємодія зі статистичними органами забезпечується через Єдину державну веб-платформу електронної звітності (<https://statzvit.ukrstat.gov.ua/>), а передача даних до Пенсійного фонду України реалізується за допомогою вебпорталу електронних послуг (<https://portal.pfu.gov.ua/sidebar/Templates/Default>).

Розвиток цифрової економіки суттєво змінив підходи до організації комунікацій між підприємствами та різними групами зацікавлених сторін. Якщо раніше обмін інформацією відбувався переважно у паперовому або локальному форматі, то сьогодні завдяки впровадженню електронних систем, платформ та сервісів забезпечується безперервний, опера-

Таблиця 1. Порівняння традиційної та цифрової системи бухгалтерського обліку

Параметр	Традиційна система бухгалтерського обліку	Цифровізована система бухгалтерського обліку
Спосіб обробки даних	Ручна обробка з використанням локальних програм	Автоматизована обробка з використанням хмарних платформ та алгоритмів
Доступ до інформації	Локальний доступ із робочого місця	Віддалений доступ із будь-якого пристрою
Формування звітності	Тривалі ручні розрахунки	Автоматичне генерування звітності в реальному часі
Безпека даних	Залежить від локальних засобів захисту	Використання багаторівневого захисту та криптографії
Витрати на підтримку	Високі через необхідність регулярних оновлень	Знижені внаслідок автоматизації процесів та технічної підтримки провайдерів

Джерело: [4].

тивний і безпечний інформаційний обмін у режимі реального часу. Слід зауважити, що вплив цифрової економіки на облік та звітність полягає переважно у пристосуванні практичних інструментів до узагальнення облікових даних та їх використання в умовах цифрового середовища. При цьому сутність обліку та звітності і їх головне призначення залишаються незмінними.

Трансформаційні процеси в системі бухгалтерського обліку супроводжуються оновленням структури звітності, розширенням спектра автоматизованих операцій та впровадженням інтегрованих цифрових платформ, що забезпечують комплексне об'єднання й обробку даних (Табл. 1).

Таким чином, цифровізація, діджиталізація та автоматизація операцій та економічних процесів як складові цифрової економіки, забезпечують створення єдиного інформаційного простору, у межах якого комунікація між усіма учасниками економічних відносин стає швидкою, доступною та захищеною, що позитивно впливає на ефективність управління та якість прийняття рішень (Табл. 2).

Як видно з таблиці 2, автоматизація, діджиталізація та цифровізація відображають поступові етапи розвитку цифрової економіки, що відрізняються глибиною впливу на господарсь-

ку діяльність. Автоматизація спрямована переважно на підвищення ефективності виконання окремих операцій, діджиталізація — на переведення традиційних процесів у цифрове середовище, тоді як цифровізація охоплює системну трансформацію бізнес-моделей і управлінських механізмів. Така еволюція створює передумови для підвищення прозорості, швидкості прийняття рішень і сталого розвитку суб'єктів господарювання у сучасних економічних умовах.

Впровадження цифрових технологій у систему бухгалтерського обліку спричиняє не лише позитивні зрушення, а й породжує низку нових викликів і ризиків, що потребують глибокого аналізу та розроблення дієвих механізмів їх мінімізації й управління. Особливої уваги потребує питання інформаційної безпеки, оскільки бухгалтер несе відповідальність за збереження та захист цифрових даних підприємства. У процесі використання сучасних технологій існує ризик несанкціонованого доступу до інформації з боку шахраїв, конкурентів чи інших сторонніх осіб. Витік конфіденційних відомостей, зокрема тих, що становлять комерційну таємницю, може мати суттєві негативні наслідки для фінансово-господарської діяльності підприємства та його ділової репутації. На думку вчених, основни-

Таблиця 2. Порівняльна характеристика складових цифрової економіки

Критерій	Автоматизація	Діджиталізація	Цифровізація
Рівень змін	Операційний (окремі процеси)	Тактичне (цифрове середовище)	Стратегічний (трансформація бізнесу)
Основна мета	Підвищення ефективності виконання операцій	Перехід до цифрового документообігу	Побудова цифрової економічної системи управління
Інструменти	Програмне забезпечення для обліку та звітності	Електронні документи, бази даних	ERP-, CRM-, BI-системи, хмарні сервіси
Результат	Оперативність і точність	Доступність і інтегрованість	Гнучкість, аналітика, стратегічні переваги

Джерело: сформовано автором.

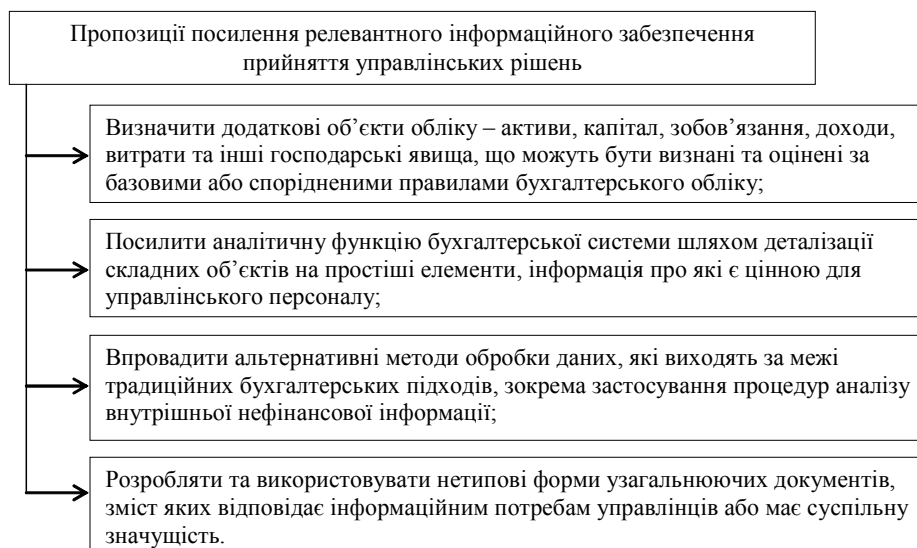


Рис. 2. Заходи для посилення релевантного інформаційного забезпечення системи управління

Джерело: сформовано за [9, с. 1004].

ми проблемами залишаються кіберзагрози та необхідність посилення захисту облікових даних. Це зумовлює необхідність упровадження багаторівневих механізмів захисту інформації та систематичного оновлення протоколів безпеки, що, не завжди своєчасно здійснюється на практиці [4].

Для формування повноцінного та релевантного інформаційного забезпечення системи управління науковці пропонують реалізувати низку практичних заходів, які не змінюють основних принципів функціонування облікової системи, але сприяють розширенню її аналітичних можливостей (Рис. 2). Такі кроки сприятимуть підвищенню гнучкості та адаптивності облікової системи до сучасних управлінських потреб.

Отже, інформація сформована на основі даних бухгалтерського обліку на всіх етапах господарської діяльності та в процесі відображення господарських операцій і об'єктів обліку, є основним джерелом ухвалення управлінських рішень. Саме вона забезпечує різні групи користувачів достовірними відомостями, необхідними для аналізу, контролю, планування та прогнозування подальших дій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасний етап розвитку економіки України формує нові вимоги до забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, ефективне управління якою неможливе без належної інформаційної підтримки.

Вона передбачає систематичний збір, обробку та аналіз даних, необхідних для прийняття обґрунтованих і результативних управлінських рішень.

Точність і достовірність даних бухгалтерського обліку безпосередньо впливають на обґрунтованість управлінських рішень різних груп стейкхолдерів, які користуються різними формами звітності для оцінки результатів діяльності підприємства.

Цифрова трансформація облікових процесів сприяє створенню єдиного інформаційного простору, у якому фінансова, нефінансова, статистична, податкова та управлінська інформація інтегрується в реальному часі. Це дозволяє підвищити достовірність, оперативність і прозорість даних, мінімізувати ризики помилок і зловживань, а також забезпечити ефективну комунікацію між усіма учасниками економічної діяльності. Таким чином, облік і звітність не лише відображають результати господарських процесів, а й стають інструментом стратегічного управління у цифровому середовищі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку результативності впровадження цифрових інструментів у практичну діяльність суб'єктів господарювання різних типів, організаційно-правових форм та розмірів.

Література:

1. Бондарчук Н.В., Наливайко Л.В. Інформаційне забезпечення управління процесом реалізації на підприємстві. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 7. С. 880—884.

2. Засадний Б.А. Бухгалтерський облік в інформаційній системі управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2016. Вип. 17, ч. 1. С. 146—148.

3. Коверза В.С., Тарасенко О.Ю., Заграднікова А.Ю. Шляхи вирішення питань обліку і контролю в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2613/2531> (дата звернення: 05.11.2025).

4. Кудлаєва Н.В., Косташ Т.В., Михалків А.А. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/150/154> (дата звернення: 05.11.2025).

5. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: Наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2028 р. №982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

6. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 р. №1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

7. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету міністрів України від 17 січня 2018 р. №67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

8. Подолянчук О.А., Гончарук Ю.О. Бухгалтерська звітність як інформаційне джерело прийняття управлінських рішень. Ефективна економіка. 2024. №2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3133/3169> (дата звернення: 05.11.2025).

9. Попова В.Д., Кирилюк Н.М. Бухгалтерська звітність у системі інформаційного забезпечення управління підприємством. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 18. С. 1102—1011.

10. Сова І.Г. Цифрова економіка: проблеми визначення поняття з метою удосконалення податкового законодавства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. 2024. Вип. 85, ч. 3. С. 124—133.

References:

1. Bondarchuk, N.V. and Nalyvajko, L.V. (2016), "Information support for the man-

agement of the implementation process at the enterprise", *Ekonomika tai suspil'stvo*, vol. 7, pp. 880—884.

2. Zasadnyj, B.A. (2016), "Accounting in the enterprise management information system", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, vol. 17, no. 1, pp. 146—148.

3. Koverza, V.S., Tarasenko, O.Yu. and Zahradnikova, A.Yu. (2023), "Ways to solve accounting and control issues in the enterprise management system", *Ekonomika tai suspil'stvo*, vol. 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2613/2531> (Accessed 05.11.2025).

4. Kudlaieva, N.V., Kostash, T.V. and Mykhalkiv, A.A. (2025), "The impact of digital technologies on the transformation of the accounting system in Ukraine", *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 7, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/150/154> (Accessed 05.11.2025).

5. Ministry of Finance of Ukraine (2018), Order "Methodological recommendations for drawing up the Management Report", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (Accessed 05.11.2025).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On stimulating the development of the digital economy in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (Accessed 05.11.2025).

7. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "On Approving the Concept of Digital Economy and Society Development in Ukraine for 2018—2020 and the Plan of Measures for Its Implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (Accessed 05.11.2025).

8. Podolanchuk, O.A. and Honcharuk, Yu.O. (2024), "Accounting reporting as an information source for making management decisions", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3133/3169> (Accessed 05.11.2025).

9. Popova, V.D. and Kuryliuk, N.M. (2018), "Accounting reporting in the system of information management enterprise management", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 18, pp. 1002—1011.

10. Sova, I.H. (2024), "Digital economy: problems of defining the concept in order to improve tax legislation", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriiia Pravo*, vol. 85, no. 3, pp. 124—133.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2025 р.

УДК 631.11

Ю. С. Семененко,
PhD (д. філос. з економіки), старший викладач кафедри економічної кібернетики
та інформатики, Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8334-9766>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.138

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КРІ

Y. Semenenko,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economic
Cybernetics and Informatics, West Ukrainian National University

INTELLIGENT METHODS FOR ANALYZING THE EFFICIENCY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON KPI

Стаття присвячена дослідженню інтелектуальних методів аналізу ефективності аграрних підприємств на основі ключових показників ефективності як інструменту цифрового управління. У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, кліматичних ризиків і зростання вимог до раціонального використання ресурсів аграрні підприємства потребують гнучких і точних механізмів оцінювання своєї діяльності. Традиційні методи контролю ефективності, побудовані на статистичних показниках, не забезпечують належного рівня адаптивності та не враховують багатовимірність процесів виробництва й переробки. Саме тому актуальним є впровадження інтелектуальних систем, здатних аналізувати динаміку КРІ, прогнозувати зміни продуктивності та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

У статті розкрито сутність і переваги використання КРІ як структурованої системи кількісних орієнтирів для комплексної оцінки діяльності аграрних підприємств. Запропоновано підхід до формування багаторівневої моделі КРІ, що охоплює економічні, технологічні, екологічні та організаційні складові ефективності. Обґрунтовано доцільність застосування інтелектуальних методів, зокрема алгоритмів машинного навчання, кластеризації та нечіткої логіки, для виявлення прихованих закономірностей у даних, визначення критичних факторів впливу та побудови інтегрального показника ефективності. Такий підхід дає змогу створити цифрову платформу оцінювання ефективності, що здатна самонавчатися на основі накопиченого досвіду.

Розроблена методична концепція включає послідовні етапи: формування системи КРІ, збір і нормування даних, інтелектуальну обробку показників, побудову кластерів підприємств за рівнем ефективності, а також прогнозування змін у ключових зонах ризику. Для реалізації аналітичного процесу пропонується поєднання методів регресійного аналізу, дерев рішень і нейронних мереж, що дозволяє забезпечити не лише оцінювання поточного стану підприємства, а й моделювання майбутніх сценаріїв його розвитку. Особлива увага приділяється створенню системи візуалізації результатів, яка спрощує інтерпретацію висновків та підвищує зручність використання інструментів аналізу на рівні менеджменту.

Застосування інтелектуальних методів у КРІ-аналізі сприяє переходу аграрних підприємств від реактивного до проактивного управління. Це означає, що рішення приймаються не лише за підсумками минулих періодів, а з урахуванням прогнозних моделей, які визначають потенційні відхилення ефективності. Такий підхід підвищує точність планування виробництва, оптимізує використання матеріальних і трудових ресурсів, а також мінімізує вплив зовнішніх ризиків. У результаті підприємство отримує можливість забезпечити стабільне зростання прибутковості, стійкість до ринкових коливань і більш раціональне використання природного потенціалу.

Інтелектуальні методи аналізу ефективності на основі KPI формують нову методологічну парадигму управління в аграрному секторі. Вони поєднують системність економічного аналізу, гнучкість цифрових технологій і аналітичну силу штучного інтелекту. Запропонований підхід сприяє створенню єдиного аналітичного середовища для стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління, де дані, знання й алгоритми утворюють самонавчальну систему підтримки управлінських рішень. Це відкриває нові можливості для підвищення продуктивності, енергоефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств у цифровій економіці.

The article is devoted to the study of intelligent methods for analyzing the efficiency of agricultural enterprises based on key performance indicators (KPI) as a tool of digital management. In the current conditions of market instability, climate risks, and increasing requirements for the rational use of resources, agricultural enterprises need flexible and accurate mechanisms for assessing their performance. Traditional efficiency control methods based on statistical indicators do not provide the necessary level of adaptability and do not take into account the multidimensional nature of production and processing processes. Therefore, the implementation of intelligent systems capable of analyzing KPI dynamics, forecasting productivity changes, and generating well-grounded management decisions becomes relevant.

The article reveals the essence and advantages of using KPI as a structured system of quantitative benchmarks for a comprehensive assessment of agricultural enterprises' performance. An approach is proposed for developing a multilevel KPI model that covers economic, technological, environmental, and organizational components of efficiency. The feasibility of applying intelligent methods—particularly machine learning algorithms, clustering, and fuzzy logic—is substantiated to identify hidden patterns in data, determine critical influencing factors, and build an integrated efficiency indicator. This approach makes it possible to create a digital performance evaluation platform capable of self-learning based on accumulated experience.

The developed methodological concept includes sequential stages: forming the KPI system, collecting and normalizing data, intelligent processing of indicators, clustering enterprises by efficiency level, and forecasting changes in key risk areas. To implement the analytical process, a combination of regression analysis, decision trees, and neural networks is proposed, which makes it possible not only to assess the current state of an enterprise but also to model future development scenarios. Particular attention is paid to the creation of a results visualization system, which simplifies the interpretation of conclusions and improves the usability of analytical tools at the management level.

The application of intelligent methods in KPI analysis promotes the transition of agricultural enterprises from reactive to proactive management. This means that decisions are made not only based on the results of past periods but also taking into account predictive models that identify potential deviations in efficiency. Such an approach increases the accuracy of production planning, optimizes the use of material and labor resources, and minimizes the impact of external risks. As a result, the enterprise gains the ability to ensure stable profitability growth, resilience to market fluctuations, and more rational use of natural potential.

Intelligent methods of efficiency analysis based on KPI form a new methodological paradigm of management in the agricultural sector. They combine the systematic nature of economic analysis, the flexibility of digital technologies, and the analytical power of artificial intelligence. The proposed approach contributes to the creation of a unified analytical environment for strategic, tactical, and operational management levels, where data, knowledge, and algorithms form a self-learning decision support system. This opens new opportunities for improving productivity, energy efficiency, and competitiveness of agricultural enterprises in the digital economy.

Ключові слова: Ключові показники ефективності, KPI, ефективність агропідприємств, модель KPI, інтелектуальні методи аналізу

Key words: Key performance indicators, KPI, efficiency of agricultural enterprises, KPI model, intelligent analysis methods

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектору особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління підприємствами, що функціонують у середовищі високої мінливості ринкових і природних факторів. Традиційні методи оцінювання ефективності, засновані на фінансових і виробничих

показниках, не враховують складної взаємодії економічних, технологічних, екологічних і соціальних чинників, які визначають стійкість аграрного виробництва. Вони дозволяють здійснювати контроль на основі минулих даних, але не забезпечують можливості оперативного прогнозування та виявлення тенденцій зміни ключових показників ефективності KPI. Це обмежує здатність підприємств своєчасно реагувати на виклики, пов'язані з коливаннями ринку, кліматичними ризиками чи змінами ресурсної бази.

У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні інтелектуальних методів аналізу, здатних обробляти великі обсяги аграрних даних, виявляти приховані закономірності й формувати обґрунтовані управлінські рішення. Інтелектуальні системи аналізу КРІ відкривають можливість переходу від статичного моніторингу показників до динамічного управління ефективністю, що базується на прогнозах і аналітичних сценаріях розвитку. Їх застосування забезпечує новий рівень прозорості, об'єктивності та адаптивності в управлінні виробничими і переробними процесами.

Актуальним є комплексне дослідження інтелектуальних методів аналізу ефективності аграрних підприємств на основі КРІ, спрямоване на розробку методичних і прикладних підходів до побудови систем оцінювання, прогнозування й оптимізації діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням питання використання інтелектуальних методів аналізу займається велика кількість Українських та Європейських вчених. Юлія Білоконська, Ганна Яйлимова, Богдан Яйлимов, Андрій Шелестов, Леонід Шумило та Микола Лавренюк досліджують використання нечіткої логіки та супутникових даних для підвищення точності класифікації стану посівів [1]. Роман Ярошук вивчає вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва [2]. Олена Шебаніна, Світлана Тищенко, Олександр Пархоменко, Іван Хилько та Володимир Крайній досліджують використання штучного інтелекту для підвищення економічної ефективності управління землекористуванням у сільськогосподарському секторі [3]. Ірина Макалюк, Тетяна Кашпуренко та Максим Баранніков досліджують становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни загалом [4]. Проте питання використання інтелектуальних методів аналізу ефективності аграрних підприємств залишається актуальним та потребує подальшого дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів використання інтелектуальних методів аналізу ефективності аграрних підприємств на основі ключових показників ефективності як інструменту підвищення результативності цифрового управління в аграрному секторі. У роботі розглядаються наукові підходи до поєднання системи КРІ з методами

штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики даних для комплексної оцінки стану підприємств і прогнозування їх розвитку. Особлива увага приділяється побудові методичної моделі інтеграції КРІ-аналізу в інтелектуальні аналітичні системи, оцінці впливу таких технологій на точність вимірювання ефективності, швидкість обробки даних і рівень обґрунтованості управлінських рішень. Дослідження спрямоване на формування концептуальної основи створення адаптивних цифрових платформ управління ефективністю аграрних підприємств, що забезпечують підвищення продуктивності, стійкості та конкурентоспроможності у цифровій економіці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Цифровізація аграрного сектору створює нові вимоги до системи управління ефективністю. Вона перетворює господарські процеси на динамічні, взаємопов'язані структури, які потребують постійного моніторингу. Класичні форми економічного аналізу втрачають здатність забезпечувати своєчасну оцінку стану підприємства. Ринкові коливання, зміна кліматичних умов і нерівномірність доступу до ресурсів формують ситуацію постійної невизначеності. В таких умовах ефективність стає не лише результатом, а й засобом адаптації підприємства до цифрової економіки. Підприємства, що не впроваджують сучасних механізмів аналітики, поступово втрачають конкурентоспроможність. Тому актуальність оцінювання ефективності визначається не тільки потребою у звітності, а й здатністю системи управління швидко виявляти проблеми, прогнозувати тенденції та підтримувати стійкий розвиток. У цифровій економіці аналіз ефективності трансформується з періодичної процедури у безперервний процес, який поєднує дані, алгоритми та управлінські рішення в єдину аналітичну систему.

Ключові показники ефективності формують основу цифрового управління підприємством. Вони дозволяють перетворити інформацію про діяльність у систему кількісних орієнтирів. Через КРІ здійснюється узгодження стратегічних і операційних рішень, а також контроль досягнення цілей. На відміну від традиційних економічних показників, КРІ відображають не лише результат, а й процес його досягнення. Вони створюють механізм порівняння між підрозділами, періодами та підприємствами. Для аграрного сектору це особливо важливо через залежність від природних, технологічних і ринкових чинників. КРІ

забезпечують об'єктивну основу для оцінювання продуктивності, використання ресурсів і рівня організаційної гнучкості. У сучасних цифрових системах показники ефективності інтегруються з аналітичними платформами, що дозволяє автоматизувати розрахунки, відстежувати відхилення та генерувати рекомендації. Такий підхід формує культуру управління, засновану на даних і вимірюваних результатах.

Традиційні методи оцінювання ефективності спираються на фіксовані коефіцієнти, середні показники й ретроспективні дані. Вони відображають минулі результати, але не дають змоги передбачати майбутні зміни. У сучасному аграрному виробництві така обмеженість знижує точність аналізу та уповільнює реакцію на ризики. Дані стають надто об'ємними й різномірними, тому ручна обробка втрачає ефективність. Методи, що не враховують часову динаміку або взаємозв'язок показників, спрощують реальну картину діяльності підприємства. У результаті управлінські рішення приймаються із запізненням і не враховують системних закономірностей. Інтелектуальні підходи долають ці обмеження, оскільки здатні виявляти приховані залежності, моделювати складні взаємозв'язки та адаптуватися до змін середовища. Вони дозволяють створювати аналітичні моделі, що не лише оцінюють ефективність, а й формують прогноз її розвитку. Такий підхід перетворює аналіз на активний елемент управління, який забезпечує точність, швидкість і обґрунтованість рішень.

Ефективність підприємства є узагальненою характеристикою результативності його діяльності з урахуванням витрачених ресурсів. У класичних економічних теоріях ефективність розглядалася як співвідношення результату до затрат, що визначає економічну доцільність функціонування системи. Такий підхід залишається фундаментальним, але в сучасній економіці він доповнюється критеріями стійкості, гнучкості та інноваційності. У межах системного підходу підприємство розглядається як відкрита динамічна система, ефективність якої формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. У цифровій економіці на перший план виходить здатність підприємства до адаптації, управління знаннями й оптимізації інформаційних потоків. Тому оцінювання ефективності дедалі частіше базується не лише на фінансових показниках, а й на індикаторах технологічного, організаційного та соціального розвитку. В сучасних дослідженнях ефективність трактується як результат взаємодії економічних і управлінських механізмів, які забезпечу-

ють максимізацію вартості підприємства через раціональне використання даних і технологій.

Ключові показники ефективності стають основним інструментом управління в аграрному виробництві, де висока мінливість середовища потребує постійного контролю результатів. КРІ дозволяють створити прозору систему спостереження за діяльністю підприємства та формують кількісну основу для управлінських рішень. У цифровій економіці вони стають сполучною ланкою між аналітикою даних і практикою управління. Показники ефективності дають змогу перетворити розрізнені дані про виробництво, ресурси та прибутковість у цілісну картину стану підприємства. На їх основі будується система моніторингу, яка відстежує відхилення від планових значень і визначає причини неефективності. Для аграрних підприємств КРІ мають особливе значення, оскільки відображають не лише економічний результат, а й рівень технологічної дисципліни, використання земельних і трудових ресурсів, стан екологічної безпеки. У цифрових умовах КРІ інтегруються в аналітичні платформи, що забезпечує автоматичне оновлення даних і підвищує точність оцінок. Це формує новий тип управління, де рішення приймаються на основі фактів і прогнозів, а не інтуїтивних оцінок.

Інтелектуальні методи аналізу в економіці формують систему підходів, що поєднують обчислювальні технології з аналітичним мисленням. Вони розвиваються у трьох взаємопов'язаних напрямках — аналітичному, прогностичному та оптимізаційному. Кожен із них має власні інструменти, які разом створюють повний цикл інтелектуального аналізу даних.

Аналітичний напрям ґрунтується на методах кластеризації, кореляційного аналізу та дерева рішень. Його мета — впорядкування даних, пошук закономірностей і визначення типових моделей поведінки підприємств. Цей рівень формує базу для подальшої аналітичної обробки та є основою побудови інтегральних показників ефективності.

Прогностичний напрям реалізується через алгоритми машинного навчання та нейронні мережі. Вони моделюють динаміку показників, відображають нелінійні зв'язки між ними та створюють основу для передбачення змін ефективності. Цей рівень аналітики дозволяє перейти від оцінювання минулих результатів до прогнозування майбутніх тенденцій.

Оптимізаційний напрям представлений еволюційними алгоритмами, нечіткою логікою та байєсівськими моделями. Він орієнтований на

пошук найкращих рішень у багатофакторному середовищі, де дані неповні або суперечливі. Завдяки цим методам формується адаптивна модель управління, здатна самостійно коригувати параметри за результатами аналізу.

Поєднання трьох напрямів створює ієрархію інтелектуального аналізу. На нижньому рівні відбувається обробка даних, на середньому — моделювання закономірностей, на верхньому — оптимізація управлінських рішень. Така структура дає змогу відобразити інтелектуальні методи у вигляді системної моделі, де інформаційні потоки переходять від опису до прогнозу, а потім до вибору рішень.

Сучасна тенденція полягає у створенні гібридних систем, що поєднують кілька методів в єдиній аналітичній архітектурі. Вони утворюють цифрове середовище, здатне інтегрувати КРІ-аналітику з процесами управління. Така еволюція методів формує основу для побудови інтелектуальних систем оцінювання ефективності аграрних підприємств і дозволяє візуалізувати зв'язки між даними, моделями та управлінськими діями.

Інтеграція КРІ-аналітики з технологіями штучного інтелекту змінює саму природу управління ефективністю аграрного підприємства. Якщо традиційна аналітика зосереджена на підрахунку показників і порівнянні результатів, то інтелектуальна система створює динамічне середовище, у якому дані постійно оновлюються, аналізуються й формують основу для автоматизованих рішень. Штучний інтелект не лише обробляє інформацію, а й виявляє приховані взаємозв'язки між показниками, навчаючись на основі історичних спостережень. Це забезпечує глибше розуміння факторів, які впливають на зміну ефективності.

Концептуально така інтеграція базується на трьох взаємопов'язаних рівнях. Перший рівень — інформаційний, де здійснюється збір і очищення даних КРІ із внутрішніх і зовнішніх джерел. Другий — аналітичний, у якому штучний інтелект здійснює моделювання залежностей між показниками, оцінює тренди й прогнозує зміни ефективності. Третій рівень — управлінський, що використовує результати аналітики для корекції стратегій і формування оптимальних сценаріїв діяльності. Завдяки цьому КРІ стають не лише індикаторами результатів, а й основою для проактивного управління.

У межах цієї концепції формується цифрова аналітична платформа, яка поєднує бази даних, алгоритмічні модулі та засоби візуалізації (рис. 1). Вона здатна самостійно визначати відхилення, прогнозувати наслідки управлінсь-

ких рішень і генерувати рекомендації. Такий підхід створює безперервний цикл "дані — аналіз — дія — зворотний зв'язок". У цьому циклі аналітика КРІ перетворюється на інструмент прогнозування й оптимізації, а штучний інтелект забезпечує її адаптивність і точність. Інтеграція цих технологій стає основою формування цифрових двійників аграрних підприємств, де кожна зміна показників одразу відображається у моделі управління.

Машинне навчання є ядром інтелектуальної аналітики, яка працює з показниками ефективності. Воно забезпечує здатність системи самостійно виявляти закономірності у великих наборах даних, що часто є неоднорідними, неповними або нечіткими. У контексті КРІ ці алгоритми виконують кілька ключових функцій — класифікацію підприємств, виявлення факторів впливу та прогнозування змін у рівні ефективності.

Кластеризація використовується для групування підприємств за схожими профілями КРІ. Вона дозволяє виділити типові моделі ефективності та знайти відхилення від середніх значень. Такі результати дають змогу виявити сильні й слабкі сторони підприємства, визначити потенціал розвитку та вибудувати реалістичні орієнтири. Алгоритми дерева рішень створюють логічну структуру взаємозв'язків між показниками. Вони відображають, як зміна одного параметра впливає на загальну ефективність, і допомагають формувати управлінські сценарії. Нейронні мережі застосовуються для глибокого аналізу, коли між показниками існують складні нелінійні залежності. Вони здатні прогнозувати зміну КРІ з урахуванням прихованих факторів, які неможливо визначити класичними методами.

Комбінація цих алгоритмів створює аналітичну архітектуру, що поєднує діагностику, прогнозування та навчання системи. Вона дозволяє оцінювати ефективність у реальному часі, формувати персоналізовані стратегії управління та моделювати наслідки прийнятих рішень. У результаті машинне навчання перетворює КРІ із засобу вимірювання на динамічний механізм аналітичного передбачення. Такий підхід робить оцінку ефективності аграрних підприємств точнішою, адаптивнішою та більш релевантною до реальних умов функціонування.

Аграрна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, тому дані, що використовуються для оцінювання ефективності, часто мають неповний, неточний або суб'єктивний характер. Нечітка логіка дозволяє працю-

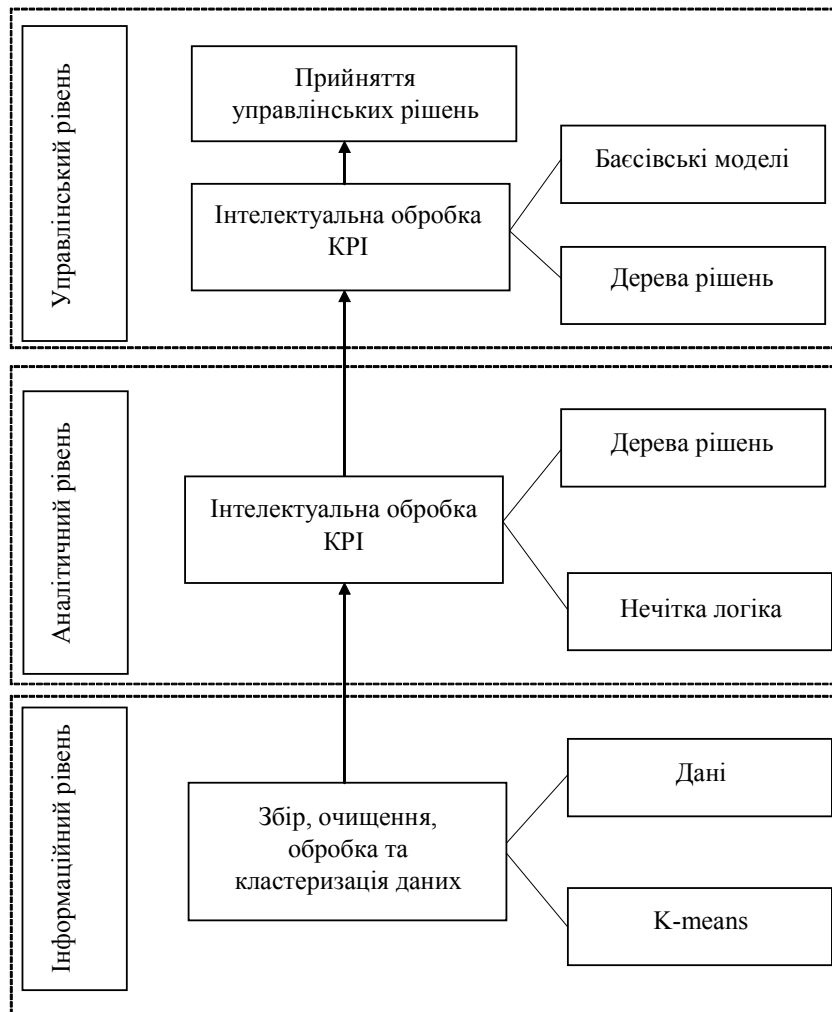


Рис. 1. Структурна модель інтелектуального аналізу ефективності підприємства на основі КРІ

вати з такими даними без втрати достовірності висновків. Вона замінює бінарні оцінки на багатозначні, описуючи реальні економічні явища через ступінь належності до певного рівня ефективності. Це робить можливим аналіз ситуацій, де традиційні математичні методи не дають точного результату.

У межах КРІ-аналітики нечітка логіка дозволяє інтерпретувати якісні показники, наприклад рівень організаційної гнучкості чи якість управління, у кількісній формі. Модель розподіляє значення КРІ за шкалою лінгвістичних змінних — "низький", "середній", "високий" рівень і надає кожному значенню певну вагу. Це створює можливість об'єднати кількісні й якісні параметри в єдиній системі. Результатом є більш гнучке й реалістичне оцінювання ефективності, яке відображає не лише цифри, а й контекст їх формування.

Інтегральний показник ефективності є узагальненою оцінкою стану підприємства, що формується на основі багатовимірних

КРІ. Його побудова в межах інтелектуального аналізу ґрунтується на поєднанні кількох аналітичних методів. На першому етапі здійснюється кластеризація показників і визначення їхніх групових ваг. На другому — застосовуються алгоритми дерева рішень або регресійного аналізу, що визначають вплив кожного показника на загальний рівень ефективності. На завершальному етапі нейронна мережа формує нелінійну інтеграційну функцію, яка враховує взаємозалежність між показниками.

Отриманий інтегральний індекс дозволяє не лише порівнювати підприємства за рівнем ефективності, а й відстежувати зміни у часі. Він виступає цифровим маркером стану системи, який реагує на навіть незначні коливання у виробничих чи фінансових процесах. Завдяки інтелектуальній обробці даних інтегральний показник набуває властивостей адаптивності, тобто може оновлюватися автоматично зі зміною базових КРІ. Це створює основу для по-

стійного моніторингу ефективності без додаткового ручного втручання.

Аналітична модель інтелектуального оцінювання об'єднує всі етапи роботи з даними в єдину систему. Вона має послідовну логіку — збір інформації, кластеризація, моделювання, інтеграція показників та формування управлінських висновків. Її структура поєднує модулі машинного навчання, нечіткої логіки та оптимізаційних алгоритмів. Така модель не просто розраховує показники, а створює інтелектуальний простір прийняття рішень. Кожен модуль взаємодіє з іншими, утворюючи зворотні зв'язки, які забезпечують навчання системи та підвищення точності прогнозів.

Модель дозволяє переходити від простого спостереження до управління на основі даних. Її головна функція полягає у виявленні тенденцій, що формують рівень ефективності, та визначенні точок впливу, де управлінське втручання дає максимальний ефект. В аналітичній моделі КРІ виступають не окремими показниками, а елементами інтегрованої системи, яка описує підприємство як адаптивну соціо економічну мережу. Це створює основу для побудови цифрового двійника підприємства, який відображає його поведінку у реальному часі та забезпечує проактивне управління ефективністю.

Архітектура аналітичної системи інтелектуального аналізу ефективності базується на принципі наскрізної інтеграції даних, алгоритмів і управлінських процесів. Вона має багаторівневу структуру, у якій кожен компонент виконує окрему функцію, але всі разом формують замкнений цикл аналізу та прийняття рішень. Основу архітектури становить потік даних, що проходить три послідовні етапи — вхід, інтелектуальна обробка, візуалізація результатів. Кожен із них формує власний інформаційний шар системи та взаємодіє з іншими у реальному часі.

На етапі вхідних даних система отримує інформацію з різних джерел — облікових систем, сенсорних мереж, геоінформаційних платформ і виробничих звітів. Дані проходять автоматичну фільтрацію, очищення та нормування, що забезпечує їх придатність до подальшого аналізу. Особливість цього етапу полягає у стандартизації показників КРІ — усі дані перетворюються до єдиної системи координат, що дозволяє зіставляти різні параметри ефективності між собою. Структуровані дані надходять у сховище, де формуються динамічні набори для машинного аналізу.

Етап обробки є центральним ядром архітектури. Тут реалізуються алгоритми машинного навчання, нейронні мережі, дерева рішень і модулі нечіткої логіки. Їх взаємодія створює гібридну систему, здатну не лише аналізувати дані, а й адаптуватися до їхніх змін. На цьому рівні відбувається класифікація підприємств, побудова інтегрального показника ефективності та прогнозування майбутніх тенденцій. Результати аналізу надходять до аналітичної бази знань, де фіксуються виявлені закономірності, сценарії та рекомендації. Цей шар архітектури забезпечує системі властивості самонавчання, коли кожен новий цикл аналізу підвищує точність оцінок.

Заключним етапом є візуалізація результатів, яка перетворює числові масиви у зрозумілі графічні форми. Для цього використовуються інтерактивні дашборди, карти ефективності та графі залежностей між показниками. Користувач отримує не лише показники, а й пояснення причин їх змін, що дає змогу оперативно реагувати на ризики. Візуалізація виконує подвійну функцію — інтерфейсну, оскільки забезпечує зручність сприйняття, і стратегічну, оскільки формує основу для управлінських рішень. Архітектура аналітичної системи таким чином створює цілісний цикл, дані переходять у знання, знання — у рішення, а результати управління повертаються в систему як нові вхідні сигнали для аналізу.

Побудова моделі інтелектуального аналізу ефективності підприємства є послідовним процесом, у якому кожен етап формує підґрунтя для наступного. Збір даних охоплює акумуляцію кількісних і якісних показників, що характеризують різні аспекти діяльності аграрного підприємства. Інформація надходить із внутрішніх систем обліку, цифрових сенсорів, ринкових баз та зовнішніх відкритих джерел. Основне завдання цього етапу — забезпечення репрезентативності даних та їх відповідності структурі ключових показників ефективності. Паралельно здійснюється перевірка на повноту, достовірність і часову узгодженість, що дає змогу уникнути спотворення результатів подальшого аналізу.

Етап нормування передбачає перетворення зібраних даних до єдиного масштабу та усунення різниці між одиницями виміру. У процесі використовуються методи стандартизації та перерахунку, які дають змогу порівнювати показники різних типів і масштабів. Для якісних параметрів застосовується нечітка логіка, що переводить експертні оцінки у числову форму. Нормування створює умови для об'єктивного

порівняння ефективності різних підрозділів або підприємств без впливу структурних і галузевих відмінностей.

Аналітичний етап є центральним у моделі. Він охоплює кластеризацію підприємств за рівнем ефективності, побудову дерев рішень для виявлення факторів впливу, формування інтегрального показника та моделювання сценаріїв розвитку. Алгоритми машинного навчання, нейронні мережі та регресійні методи забезпечують здатність системи виявляти закономірності, що не піддаються лінійному опису. Результатом аналізу є система знань про взаємозв'язки між КРІ, яка слугує основою для прогнозування. На завершальному етапі створюється прогностична модель, здатна оцінювати динаміку показників у часовій перспективі. Вона визначає напрямки змін ефективності, враховує ризики та можливі відхилення. Цей етап формує вихідний масив даних для управлінських рішень і створює підґрунтя для системи підтримки рішень у режимі реального часу.

Цифрова платформа є інфраструктурним ядром інтелектуального аналізу ефективності. Вона забезпечує інтеграцію усіх компонентів системи — від збору та зберігання даних до їхньої інтерпретації і передачі результатів користувачеві. Платформа поєднує бази даних, аналітичні модулі, інтерфейси користувача та сервіси візуалізації. Її архітектура побудована за принципом відкритої взаємодії, що дозволяє підключати зовнішні джерела інформації, додаткові алгоритмічні модулі та інструменти штучного інтелекту.

Інтеграція КРІ-аналітики у платформу відбувається через створення уніфікованої системи метрик. Кожен показник має власний формат, вагу та алгоритм оновлення, а система автоматично синхронізує їх між модулями. Це забезпечує узгодженість інформаційних потоків і стабільність результатів аналізу. Платформа підтримує модульність, завдяки чому аналітичні інструменти можна розширювати або адаптувати до специфіки підприємства. Вона також містить підсистему доступу, яка забезпечує багаторівневу взаємодію користувачів — від операційного персоналу до стратегічного менеджменту.

Важливою властивістю цифрової платформи є можливість інтеграції з системами ERP, CRM та геоінформаційними модулями. Така взаємодія створює єдине інформаційне середовище, у якому КРІ стають не лише індикаторами ефективності, а й активним інструментом управління. Через платформу користувачі отримують динамічні дашборди, карти ефектив-

ності, прогностичні сценарії та автоматизовані рекомендації. Вона забезпечує прозорість управління, прискорює прийняття рішень і підвищує точність оцінювання. У підсумку цифрова платформа перетворює КРІ-аналітику з набору показників на адаптивну екосистему, здатну підтримувати процеси стратегічного, тактичного й оперативного управління аграрним підприємством.

Візуалізація результатів є завершальним етапом інтелектуального аналізу ефективності, який забезпечує перетворення складних аналітичних моделей у наочну, інтерпретовану форму. Її головна функція полягає в тому, щоб зробити дані зрозумілими для управлінців різних рівнів, зберігаючи аналітичну точність і контекст. Для цього застосовуються інтерактивні панелі моніторингу, графічні звіти, карти ефективності та теплові діаграми. Вони відображають динаміку КРІ, порівняльні рейтинги, рівні ризиків і прогностичні сценарії.

Система візуалізації має двошарову логіку. На першому рівні формується оперативна аналітика, орієнтована на контроль щоденних процесів. Вона відображає стан основних показників у реальному часі, що дозволяє швидко реагувати на відхилення. На другому рівні функціонує стратегічна аналітика, у межах якої узагальнюються результати періодичного аналізу та прогнозування. Вона показує загальні тенденції зміни ефективності, структуру витрат, рівень використання ресурсів і потенціал зростання. Завдяки цьому керівництво може оцінити не лише поточну ситуацію, а й напрями розвитку підприємства.

Формування управлінських рекомендацій ґрунтується на синтезі результатів машинного аналізу, моделювання ризиків і прогностичних оцінок. Інтелектуальна система перетворює аналітичні висновки на конкретні дії, пропонуючи можливі сценарії рішень і оцінюючи їх наслідки. Рекомендації формуються у вигляді параметричних індикаторів — наприклад, допустимого рівня витрат, оптимального обсягу виробництва або очікуваного рівня прибутковості. Для управлінця це означає перехід від аналізу до практичної дії, коли рішення ухвалюється не інтуїтивно, а на основі об'єктивних даних і прогнозів.

Інтеграція візуалізації з системою підтримки рішень створює адаптивне середовище управління. Кожне рішення, прийняте на основі рекомендацій системи, впливає на подальшу структуру даних, формуючи зворотний зв'язок. Це дозволяє системі самонавчатися та підвищувати точність оцінок у наступних циклах

аналізу. Візуалізація і рекомендації стають спільним контуром, де аналітика переходить у практику управління, забезпечуючи узгодженість між даними, моделями й управлінськими діями.

Самонавчання є ключовим елементом інтелектуальної аналітичної системи, що забезпечує її здатність до постійного вдосконалення без прямого втручання користувача. Основою цього механізму виступають історичні дані, у яких накопичено досвід функціонування підприємства, зміни показників КРІ та результати управлінських рішень. Система аналізує ці дані, визначає закономірності між подіями, оцінює ефективність прийнятих рішень і поступово коригує власні аналітичні алгоритми. У такий спосіб вона адаптується до нових умов середовища й підвищує точність прогнозів.

Процес самонавчання відбувається за циклічною схемою. На першому етапі система накопичує масиви історичних показників, що охоплюють виробничі, фінансові, екологічні та організаційні параметри. Потім здійснюється перевірка якості даних і побудова вибірок для навчання. На другому етапі модулі машинного навчання проводять переоцінку вагових коефіцієнтів моделей, визначаючи, які фактори мали вирішальний вплив на зміну ефективності. Далі відбувається корекція нейронних зв'язків у мережових структурах, що дозволяє адаптувати прогностичну модель до поточних тенденцій.

На етапі тестування система перевіряє результати нового навчання на контрольних вибірках, порівнюючи точність прогнозів із попередніми періодами. Якщо похибка зменшується, модель зберігає оновлені параметри, якщо ні — алгоритм повторно проходить цикл оптимізації. Таким чином, відбувається еволюційне вдосконалення системи без необхідності ручного коригування. У процесі навчання система не лише уточнює ваги окремих КРІ, а й здатна виявляти нові приховані залежності між показниками, що не були враховані на початкових етапах аналізу.

Результатом самонавчання є підвищення аналітичної стійкості системи та зниження ризику помилкових управлінських рішень. Кожна нова ітерація роботи системи збагачує її базу знань, перетворюючи історичні дані на джерело інтелектуального досвіду. Це дозволяє системі функціонувати як адаптивний організм, здатний реагувати на зміни середовища, оновлювати власні моделі та підвищувати рівень достовірності прогнозів. Механізм самонавчання забезпечує сталий розвиток ана-

літичної платформи й формує основу для створення цифрового двійника підприємства, який здатен відтворювати та передбачати його поведінку у реальному часі.

Інтелектуальні методи аналізу ефективності на основі КРІ формують нову методологію управління аграрними підприємствами. Їх перевага полягає у поєднанні точності цифрової аналітики з гнучкістю адаптивних алгоритмів. Система, що побудована на таких правилах, не лише оцінює стан ефективності, а й постійно вдосконалює власні моделі на основі нових даних. Вона перетворює інформаційні потоки підприємства на аналітичну базу для прийняття обґрунтованих рішень, підвищуючи рівень прозорості та швидкість управлінських реакцій.

Розроблена архітектура аналітичної системи демонструє можливість створення цілісного механізму оцінювання, який об'єднує збір даних, інтелектуальну обробку, візуалізацію та формування рекомендацій. Її впровадження забезпечує перехід від реактивного управління до проактивного, коли рішення ґрунтуються не лише на звітних даних, а на прогнозах і сценаріях розвитку. У підсумку така система сприяє підвищенню ефективності, стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств у цифровій економіці.

ВИСНОВКИ

Застосування інтелектуальних методів аналізу ефективності на основі ключових показників ефективності є одним із найперспективніших напрямів цифрової трансформації аграрного управління. Поєднання КРІ-аналітики з технологіями штучного інтелекту дозволяє перейти від описового контролю результатів до динамічного управління ефективністю, яке реагує на зміни зовнішнього середовища в режимі реального часу. Такий підхід забезпечує глибшу аналітичну інтерпретацію показників, формує передумови для автоматизованого прогнозування та створює основу для розвитку адаптивних систем підтримки управлінських рішень.

Розроблена трирівнева модель інтелектуального аналізу об'єднує інформаційні, аналітичні та управлінські компоненти в єдину логічну структуру. На рівні даних відбувається їх збір і кластеризація, на аналітичному — формування інтегрального показника ефективності, а на управлінському — вироблення рішень і моделювання сценаріїв. Особливе значення має механізм самонавчання системи, який забезпечує її здатність до адаптації та

підвищення точності оцінювання на основі історичних даних. Це надає системі властивостей еволюційного розвитку та стійкості до зовнішніх змін.

Практичне значення дослідження полягає у створенні методичного підґрунтя для впровадження цифрових платформ аналітичного управління в аграрному секторі. Запропонована архітектура може бути основою для розроблення корпоративних інформаційних систем, які поєднують КРІ-моніторинг, інтелектуальну обробку даних і модулі прогнозування. Її використання сприятиме зниженню ризиків, оптимізації витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. У перспективі розвиток таких систем дозволить створити цифрових двійників аграрних підприємств, здатних самостійно аналізувати, прогнозувати й оптимізувати власну діяльність, забезпечуючи стабільне зростання ефективності у цифровій економіці.

Література:

1. Bilokonska, H. Yailymova, B. Yailymov, A. Shelestov, L. Shumilo and M. Lavreniuk, "Losses Assessment for Winter Crops Based on Satellite Data and Fuzzy Logic," 2020 IEEE 5th International Symposium on Smart and Wireless Systems within the Conferences on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems (IDAACS-SWS), Dortmund, Germany, 2020, pp. 1—5.

2. Ярошук, Р. (2024). Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. Економіка та суспільство, (68)

3. Shebanina, O., Tyshchenko, S., Parkhomenko, O., Khylo, I., & Krainii, V. (2025). Application of artificial intelligence to improve the economic efficiency of land use management in the agricultural sector. *Ekonomika APK*, 32(1), 82—90

4. Макалюк, І., Кашпуренко, Т., & Баранников, М. (2023). Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*, (49).

References:

1. Bilokonska, H., Yailymova, B., Yailymov, A., Shelestov, A., Shumilo, L. and Lavreniuk, M. (2020), "Losses assessment for winter crops based on satellite data and fuzzy logic", *Proceedings of the 2020 IEEE 5th International Symposium on Smart and Wireless Systems within the Conferences on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems (IDAACS-SWS)*, Dortmund, Germany, pp. 1—5.

2. Yaroshchuk, R. (2024), "The impact of digital technologies on improving the efficiency of agricultural production", *Economy and Society*, vol. (68).

3. Shebanina, O., Tyshchenko, S., Parkhomenko, O., Khylo, I. and Krainii, V. (2025), "Application of artificial intelligence to improve the economic efficiency of land use management in the agricultural sector", *Ekonomika APK*, vol. 32 (1), pp. 82—90.

4. Makalyuk, I., Kashpurenko, T. and Baranikov, M. (2023), "The situation of agricultural enterprises in Ukraine during wartime: financial and investment aspects", *Economy and Society*, vol. (49).

Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.

ІНВЕСТИЦІЇ.
ПРАКТИКА
ТА ДОСВІД

<https://nayka.com.ua>

ISSN 2306-6814
P-ISSN 2306-6814

Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 336.13

В. І. Чугунов,

доктор філософії, науковий співробітник, Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи, Національної академії наук України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1292-6612>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.148

ФОРМУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

V. Chugunov,

Doctor of Philosophy, Researcher, Institute for Demography and Life Quality Research
Mykhailo Ptoukha of the National Academy of Sciences of Ukraine

FORMATION OF LOCAL BUDGETS IN THE SYSTEM OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE TERRITORY

У статті розкрито сутність формування місцевих бюджетів у системі економічного розвитку територій. Важливим підвищення ролі органів місцевого самоврядування у стимулюванні економічного зростання, оптимізації підходів до зміцнення фінансової спроможності місцевих бюджетів та забезпечення місцевого самоврядування достатньою фінансовою базою для виконання покладених повноважень. Визначено, що формування місцевих бюджетів є дієвим інструментом впливу на соціально-економічний розвиток територій. Необхідним є посилення фінансової бази розвитку територій, вдосконалення механізмів регулювання міжбюджетних відносин та впровадження ефективних методів стабілізації системи місцевих бюджетів. Водночас на сучасному етапі економічного розвитку особливо актуальним є поглиблення сутності фінансового забезпечення місцевого самоврядування як вагової складової системи міжбюджетних відносин та вдосконалення механізмів формування місцевих бюджетів. На сучасному етапі трансформацій економіки доцільним є застосування місцевих фінансів як одного з основних інструментів фінансово-економічного регулювання, основним завданням якого є формування збалансованої фінансово-бюджетної політики на рівні місцевого самоврядування. Інституційний розвиток територіальних громад, прозорість фінансово-економічного управління, програмно-цільове планування бюджету, цифровізація фінансових процесів є важливою умовою ефективного використання бюджетних ресурсів. Ефективний розвиток місцевого самоврядування можливий за умови належного функціонування системи фінансового забезпечення, що передбачає використання комплексу методів обґрунтування джерел фінансування, визначення обсягів та структури фінансових ресурсів та їх перетворення на дієві інструменти реалізації стратегічних цілей територіальних громад.

The article reveals the essence of the formation of local budgets in the system of economic development of territories. It is important to increase the role of local governments in stimulating economic growth, optimizing approaches to strengthening the financial capacity of local budgets and providing local self-government with a sufficient financial base to fulfill its powers. It has been determined that the formation of local budgets is an effective tool for influencing the socio-economic development of territories. It is necessary to strengthen the financial base development of territories, improvement of mechanisms for regulating inter-budgetary relations and introduction of effective methods for stabilizing the system of local budgets. At the same time, at the current stage of economic development, deepening the essence of financial support for local self-government as a significant component of the system of intergovernmental relations and improvement of mechanisms for forming local budgets. At the current stage of economic transformations, it is advisable to use local finances as one of the main instruments of financial and economic regulation, the main task of which is the

formation of a balanced financial and budgetary policy at the level of local self-government. The local government budget is a system of economic relations that arise in the process of formation and use of financial resources, base-level budgets play leading role in the financial provision of socio-economic development of administrative-territorial units. Institutional development of territorial communities, transparency of financial and economic management, program-targeted budget planning, digitalization of financial processes are an important condition for the effective use of budget resources. The effective development of local self-government is possible provided that the financial support system functions properly, which involves the use of a complex of methods for justifying sources of financing, determining the volume and structure of financial resources and their transformation into effective tools for implementing the strategic goals of territorial communities.

Ключові слова: бюджет, місцеві бюджети, бюджетний механізм, формування бюджету, економічний розвиток територій.

Key words: budget, local budgets, budgetary mechanism, budget formation, economic development of territories.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливою умовою ефективного використання бюджетних ресурсів територіальних громад є дієвість та прозорість фінансово-економічного управління, програмно-цільове планування бюджету, цифровізація фінансових процесів. Необхідним є розвиток системи фінансового забезпечення місцевого самоврядування, зокрема врахування запасу бюджетної стійкості, балансу міжбюджетних відносин, фінансування програм соціального та економічного розвитку, зміцнення інвестиційного потенціалу територіальних громад. Доцільним є формування власних надходжень місцевих бюджетів, які є критерієм економічної активності, реалізації збалансованої економічної політики, спрямованої на стабільне економічне зростання територіальних громад, ефективності використання виробничого потенціалу територій. Важливого значення набуває посилення ролі територіальних громад у бюджетному процесі, що підвищує бюджетну результативність та фінансовий контроль за використанням бюджетних коштів. Вирішення відповідних соціально-економічних завдань потребує обґрунтованої політики використання бюджетного потенціалу територій і дієвих заходів зі стимулювання його розвитку. Сприятиме балансуванню соціально-економічних цілей і бюджетних показників, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень на місцевому рівні та формуванню

стабільності місцевих бюджетів удосконалення методологічних основ бюджетного планування та прогнозування, орієнтованого на належні результати.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері розвитку фінансових відносин можна назвати праці Е. Аткінсона, Дж. Б'юкенена, Ш. Бланкарта, Дж. М. Кейнса, В. Нордхауса [2], К. Рау, В. Танзі, П. Самуельсона [2], Дж. Стігліца. Питання бюджетної політики досліджуються у працях вітчизняних вчених: Т. Канєвої [1,8], Т. Заяць [10], С. Качули [3], О. Кириленко, М. Кужелева, І. Лук'яненко, А. Мазаракі, В. Макогон [9], А. Нікітішина, Л. Лисяк, І. Луніної, М. Пасічного [1,8], Ю. Радіонова, Л. Сідельникової, В. Федосова, І. Чугунова [1, 3, 4, 8, 9] та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основним завданням дослідження є розкриття сутності та удосконалення механізмів формування місцевих бюджетів у системі економічного розвитку територій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Формування місцевих бюджетів є дієвим інструментом впливу на соціально-економічний розвиток територій. Необхідним є посилення фінансової бази розвитку терито-

рій, вдосконалення механізмів регулювання міжбюджетних відносин та впровадження ефективних методів стабілізації системи місцевих бюджетів. Водночас на сучасному етапі економічного розвитку особливо актуальним є поглиблення сутності фінансового забезпечення місцевого самоврядування як вагової складової системи міжбюджетних відносин та вдосконалення механізмів формування місцевих бюджетів. Еволюція суспільства визначає потребу у відповідних інституційних змінах у взаємодії учасників бюджетного процесу. Важливо підвищити роль органів місцевого самоврядування у стимулюванні економічного зростання, оптимізації підходів до зміцнення фінансової спроможності місцевих бюджетів та забезпечення місцевого самоврядування достатньою фінансовою базою для виконання покладених повноважень. Розширення фінансових ресурсів і вирішення відповідних завдань потребує обґрунтованої політики використання бюджетного потенціалу адміністративно-територіальних одиниць і заходів зі стимулювання його зростання. Особливого значення набуває активізація територіальних громад у бюджетному процесі, що підвищує ефективність регулювання та фінансовий контроль за прозорістю і цільовим використанням коштів. Доцільним є удосконалення методологічних основ бюджетного планування та прогнозування, орієнтованого на результати, що сприятиме балансуванню соціально-економічних цілей і бюджетних показників, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень на місцевому рівні та формуванню стабільності місцевих бюджетів.

На сучасному етапі трансформацій економіки доцільним є застосування місцевих фінансів як одного з основних інструментів фінансово-економічного регулювання, основним завданням якого є формування збалансованої фінансово-бюджетної політики на рівні місцевого самоврядування. Ефективний розвиток місцевого самоврядування можливий за умови належного функціонування системи фінансового забезпечення, що передбачає використання комплексу методів обґрунтування джерел фінансування, визначення обсягів та структури фінансових ресурсів та їх перетворення на дієві інструменти реалізації стратегічних цілей територіальних громад на основі партнерства приватного та муніципального секторів економіки. Раціональність обсягів і структури до-

ходів та видатків місцевих бюджетів визначає розвиток окремих галузей та економіки території загалом, динаміку соціально-економічного зростання. Виробництво продукції та надання послуг є водночас передумовою та об'єктом системи фінансового забезпечення місцевого самоврядування, на який спрямовано відтворювальний вплив економічного розвитку. Власні надходження місцевих бюджетів є індикатором стану підприємницької активності, ефективності використання виробничого потенціалу територій, реалізації збалансованої економічної політики, спрямованої на стабільне економічне зростання територіальних громад. Підвищення доходів і фінансової самодостатності місцевих бюджетів можливе при стабільному розвитку промислового та сільськогосподарського виробництва, дієвому соціально-економічному розвитку територій. Важливим є удосконалення системи фінансового забезпечення місцевого самоврядування, зокрема необхідність врахування балансу міжбюджетних відносин, запасу бюджетної стійкості, фінансування програм соціального та економічного розвитку, зміцнення інвестиційного потенціалу територіальних громад [1, 5].

Фінансова спроможність територіальних громад і раціональний розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та органами державного управління забезпечують формування місцевого бюджету як дієвого інструменту економічного розвитку територій. Бюджет місцевого самоврядування являє собою систему економічних відносин, що виникають у процесі формування та використання фондів фінансових ресурсів, бюджети базового рівня відіграють провідну роль у фінансовому забезпеченні соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Раціональний розподіл фінансових ресурсів між державним і місцевими бюджетами, розширення власної дохідної бази місцевих бюджетів через ефективне використання фінансово-податкового потенціалу територій на основі середньострокового планування забезпечує фінансування суспільних потреб, благоустрій та розвиток реального сектору економіки адміністративно-територіальних одиниць. Особливе значення має встановлення взаємозв'язку між стратегічними цілями розвитку місцевого самоврядування та пріоритетами економічного розвитку держави, подальший розвиток програмно-

цільового методу планування бюджетів, упорядкування бюджетних програм та показників результативності, вдосконалення механізмів взаємодії учасників бюджетного процесу, що забезпечує системний підхід до розвитку територіальних громад і ефективне управління місцевими фінансами. Це сприяє вдосконаленню бюджетної політики на місцевому рівні та ефективному використанню бюджетних коштів на основі середньострокового бюджетного прогнозування. Бюджетне регулювання міжбюджетних відносин як сукупність форм і методів управління розподільчими процесами спрямоване на визначення напрямів формування та використання бюджетних коштів, збалансування місцевих бюджетів, посилення фінансового контролю та забезпечення рівного доступу громадян до суспільних благ. Регулювання міжбюджетних відносин впливає на процеси фінансового перерозподілу та реалізується через взаємозв'язок бюджету зі складовими соціально-економічної системи. Ефективність цього регулювання можна оцінити через співвідношення видатків і податкових надходжень зведених бюджетів районів, області, що відображає принципи фіскальної еквівалентності та субсидіарності. Соціальна згуртованість територіальних громад є одним з основних факторів ефективної повоєнної відбудови України. Соціальна згуртованість визначається як рівень взаємної довіри, солідарності, спільної відповідальності та здатності різних груп населення до колективних дій заради спільних цілей. Важливим є вимірювання рівня довіри до інституцій; визначення соціального капіталу та його впливу на стійкість громад; аналіз участі громадян у місцевому врядуванні; інтеграція внутрішньо переміщених осіб та ветеранів; розвиток економічної та цифрової інфраструктури; врахування міжнародного досвіду повоєнного відновлення. Соціальна згуртованість є інтегральною характеристикою, що відображає стан суспільних зв'язків, рівень взаємної довіри та готовність громадян діяти спільно для досягнення суспільно значущих цілей. Після повномасштабного вторгнення понад сім млн громадян стали внутрішньо переміщеними особами, ще близько шести млн виїхали за кордон. Територіальні громади зазнали руйнувань інфраструктури, втратили значну частину економічного потенціалу та людського ресурсу. Водночас територіальні громади стали одними з основних осередків

організації оборони, гуманітарної допомоги, волонтерських ініціатив, прийому та інтеграції переселенців. Зростання локальної активності та взаємодопомоги свідчить про наявність достатньо високого потенціалу соціальної згуртованості, який у післявоєнний період може стати фундаментом відбудови країни [1, 5].

Згуртовані громади мають значні можливості для ефективного відновлення економіки, залучення інвестицій, інтегрування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, соціального забезпечення населення. Станом на початок 2025 року функціонує понад 1400 територіальних громад, близько 30 відсотків з них зазнали суттєвих руйнувань, втратили доступ до основних інфраструктурних об'єктів. Напрями використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів визначають пріоритети розвитку територій. Особливо важливим є оптимізація структури видатків і збільшення фінансування капітальних витрат. Механізм державних стандартів якості суспільних послуг забезпечує залежність соціальних пріоритетів від обсягів видатків, підвищує ефективність використання коштів, забезпечує адресність виплат і досягнення цілей. Єдині державні стандарти сприяють прозорому розподілу трансфертів та оптимізації базових дотацій, реверсних платежів, інвестиційних і соціальних субвенцій у структурі доходів базових бюджетів. Інституційний розвиток територіальних громад, прозорість фінансово-економічного управління, програмно-цільове планування бюджету, цифровізація фінансових процесів є важливою умовою ефективного використання бюджетних ресурсів. Управління місцевими фінансами повинно визначати обґрунтоване розмежування фінансових повноважень, середньострокове бюджетне планування, дієве управління місцевим боргом. Соціальна згуртованість територіальних громад є потужним інструментом економічної стабільності та дієвого відновлення економіки країни. Високий рівень довіри, участь громадян у прийнятті рішень, підтримка вразливих груп та прозорість влади створюють середовище, у якому територіальні громади здатні адаптуватися до викликів, ефективно використовувати фінансові ресурси та зберігати єдність. Досвід зарубіжних країн показує, що соціальна згуртованість разом з інфраструктурними, економічними інвестиціями може надати дієвий суспільний результат, країни з високим рівнем довіри та соціального капіталу мають більш стабільний економічний розвиток та кращі показники залучення інвестицій. Згуртовані терито-

ріальні громади швидше впроваджують нові технології та адаптуються до змін економічного середовища, оскільки мають розвинену комунікацію та спільні цінності. Фінансове забезпечення територіальних громад країни формується через складний баланс: децентралізація доходів, насамперед податок з доходів фізичних осіб, централізовані трансферти, зокрема базові та додаткові дотації, адаптивні управлінські фінансово-економічні рішення в умовах воєнного стану [8—10].

Для забезпечення розвитку територіальних громад необхідним є удосконалення механізмів фінансового вирівнювання, реверсних дотацій, посилити фінансову прозорість, інституційну бюджетно-податкову спроможність органів місцевого самоврядування. Фінансова спроможність територіальних громад є вагомим показником сталого розвитку місцевого самоврядування. Бюджетна децентралізація значно розширила доходну базу територіальних громад, передавши їм частку податку на доходи фізичних осіб, податку на майно, єдиного податку, екологічних зборів, що створило умови для підвищення рівня фінансової спроможності місцевого самоврядування. Проте в умовах воєнного стану близько 75 відсотків територіальних громад залежать від державної підтримки, отримання базової дотації для покриття бюджетних видатків. Податкову політику слід розглядати як основний фактор формування доходів, оскільки оптимальне податкове навантаження визначає ефективність міжбюджетного регулювання. Комплексна бюджетно-податкова політика сприяє макроекономічній стабільності, підвищенню конкурентоспроможності територій, зміцненню фінансового потенціалу та рівня фінансового забезпечення місцевого самоврядування. Партисипативне бюджетування є вагомим інструментом залучення громадян до прийняття рішень у сфері місцевих фінансів, основна мета полягає у тому, щоб надати мешканцям можливість визначати пріоритети розвитку територіальної громади та контролювати використання бюджетних коштів. Такий підхід сприяє прозорості, підзвітності місцевого самоврядування громадянам та зміцненню соціальної згуртованості. Партисипативне бюджетування ґрунтується на концепції партисипативної демократії, що передбачає активну участь громадян у процесах управління, інтегрує принципи відкритого врядування, соціальної справедливості та інклюзивності. З позиції фінансової науки партисипативне бюджетування виступає механізмом, який поєднує бюджетний процес і

демократичне врядування, забезпечуючи баланс між ефективністю витрат і суспільними пріоритетами, позитивним в цьому процесі є підвищення довіри до органів місцевого самоврядування, залучення широких верств населення до управління територіальною громадою, реалізація проєктів, що відповідають реальним потребам мешканців. Партисипативне бюджетування територіальних громад є інноваційним механізмом, який оптимізує розподіл бюджетних коштів та формує активне громадянське суспільство, його впровадження сприяє розвитку довіри між владою та населенням, підвищує якість місцевих послуг і забезпечує сталість соціально-економічного розвитку територій.

Фінансова спроможність місцевих бюджетів забезпечує стійкий розвиток територій, що сприяє реалізації фінансово-економічної політики в умовах воєнного стану. Для підвищення ефективності фінансового забезпечення доцільно стимулювати зацікавленість територіальних органів у збільшенні власних надходжень та чітко розмежовувати бюджетні повноваження та відповідальність за принципом субсидіарності. Фінансове забезпечення місцевого самоврядування є важливою складовою системи міжбюджетних відносин і відіграє вагомий роль у соціально-економічному розвитку територій. Фінансові ресурси органів місцевого самоврядування виступають джерелом економічного зростання та якісного задоволення потреб громад, слугують інструментом структурної перебудови економіки та благоустрою територій. Активний розвиток виробничої сфери, ефективне використання бюджетно-податкового та ресурсного потенціалу територій сприяють зростанню фінансової спроможності місцевої влади, забезпеченню формування збалансованих місцевих бюджетів та наявності достатніх власних фінансових ресурсів для виконання покладених повноважень.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі економічних перетворень доцільним є застосування місцевих фінансів як одного з основних інструментів фінансово-економічного регулювання, основним завданням якого є формування збалансованої фінансово-бюджетної політики на рівні місцевого самоврядування. Ефективний розвиток місцевого самоврядування можливий за умови належного функціонування системи фінансового забезпечення, що передбачає використання комплексу методів обґрунтування джерел фінансування, визначення обсягів та

структури фінансових ресурсів та їх перетворення на дієві інструменти реалізації стратегічних цілей територіальних громад. Фінансове забезпечення територіальних громад країни формується через складний баланс: децентралізація доходів, насамперед податок з доходів фізичних осіб, централізовані трансферти. зокрема базові та додаткові дотації, адаптивні управлінські фінансово-економічні рішення в умовах воєнного стану. Для забезпечення економічного розвитку територіальних громад важомим є удосконалення механізмів фінансового вирівнювання, реверсних дотацій, посилити фінансову прозорість, інституційну бюджетно-податкову спроможність. Фінансова спроможність територіальних громад і раціональний розподіл повноважень між місцевим самоврядуванням та органами державного управління забезпечують формування місцевого бюджету як дієвого інструменту економічного розвитку територій. Бюджет місцевого самоврядування являє собою систему економічних відносин, що виникають у процесі формування та використання фондів фінансових ресурсів, бюджети базового рівня відіграють провідну роль у фінансовому забезпеченні соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Доцільним є подальше узгодження обсягів власних фінансових ресурсів із видатковими повноваженнями місцевого самоврядування.

Література:

1. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / І.Я. Чугунов, Т.В.Канєва, М.Д.Пасічний та ін.; за заг. ред. І.Я. Чугунова. К.: Глобус-Пресс, 2018. 354 с.
2. Самуельсон Пол Э., Нордхаус Вильям Д. Экономика. 19-е изд.: пер.с англ. М.: Вильямс, 2015. 1360 с.
3. Чугунов І.Я., Качула С.В. Державна фінансова політика забезпечення соціального розвитку суспільства. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 87—98.
4. Чугунов І.Я., Ігнатенко А.Б. Податок з доходів фізичних осіб у системі фінансово-економічного регулювання // Фінанси України. 2006. № 4. С. 3—14.
5. Чугунов В.І. Фінансово-бюджетна політика в умовах суспільно-економічних перетворень. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 125—130.
6. Чугунов В.І. Бюджетна політика економічного зростання. Агросвіт. 2022. № 1. С. 88—94.
7. Чугунов В.І. Формування бюджету як інструмент суспільного розвитку. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 132—137.
8. Budget policy of social development. Chugunov I., Kaneva T., Pasichnyi M. and other. General editorship Chugunov I. Scientific Route. Tallinn, Estonia. 2018. 348 p.
9. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Krykun T. The budget policy of Ukraine under martial law. Public and Municipal Finance. 2023, № 12 (1), pp. 1—11.
10. Zaiats T., Romaniuk S., Kraievska H., Diakonenko O., Sova O. Priority areas for the formation of capable territorial communities in Ukraine. Agricultural and Resource Economics. 2024. Vol. 10, № 1. P. 135—164.

References:

1. Chuhunov, I.Ya. Kanieva, T.V. and Pasichnyi, M.D. (2018), *Biudzhethno-podatкова polityka u systemi rehulivannia ekonomiky: monohrafiia* [Budget and tax policy in the system of economic regulation], Hlobus-Press, Kyiv, Ukraine.
2. Samuel'son, P.E. and Nordkhaus, V.D. (2015), *Ekonomyka* [Economics], Vyl'iams, Moscow, Russia.
3. Chuhunov, I.Ya. and Kachula, S.V. (2020), "State financial policy to ensure the social development of society", *Visnyk KNTEU*, vol. 2, pp. 87—98.
4. Chugunov, I.Y. and Ignatenko, A.B. (2006), "Personal income tax in the system of financial and economic regulation.", *Finansy Ukrainy*, vol. 4. pp. 3—14.
5. Chuhunov, V.I. (2024), "Financial and budgetary policy in the conditions of socio-economic transformations", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20. pp. 125—130.
6. Chugunov, V. (2022), "Budget policy of economic growth", *Agrosvit*, vol. 1, pp. 88—94.
7. Chugunov, V. (2019), "Budgeting as a tool for social development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 132—137.
8. Chugunov, I. Kaneva, T. and Pasichnyi, M. (2018), *Budget policy of social development*, Scientific Route, Tallinn, Estonia.
9. Chugunov, I. Makohon, V. Titarchuk, M. and Krykun, T. (2023), "The budget policy of Ukraine under martial law", *Public and Municipal Finance*, vol. 12 (1), pp. 1—11.
10. Zaiats, T. Romaniuk, S. Kraievska, H. Diakonenko, O. and Sova, O. (2024), "Priority areas for the formation of capable territorial communities in Ukraine", *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 10, no. 1, pp. 135—164.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

УДК 657.42

С. В. Юрченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5148-2626>

Н. Ю. Надтока,

здобувач вищої освіти,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1211-114X>

С. Р. Казімірчук,

здобувач вищої освіти,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9252-4521>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.154

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ НАЯВНОСТІ ТА РУХУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ В УМОВАХ АВТОМАТИЗАЦІЇ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

S. Yurchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Taxation, and Financial and Economic Security Management, Dnipro State Agrarian University of Economics

N. Nadтока,

Higher education student, master's degree, Dnipro State Agrarian University of Economics

S. Kazimirchuk,

Higher education student, master's degree, Dnipro State Agrarian University of Economics

MODERN APPROACHES TO THE ANALYSIS OF THE AVAILABILITY AND MOVEMENT OF PRODUCTION STOCKS IN THE CONDITIONS OF AUTOMATION OF ACCOUNTING PROCESSES AT THE ENTERPRISE

У статті досліджено сучасні підходи до аналізу виробничих запасів на підприємстві в умовах цифровізації облікових процесів. Встановлено, що автоматизація обліку сприяє підвищенню точності, оперативності та достовірності облікових даних, мінімізує вплив людського фактору й забезпечує ефективне управління матеріальними ресурсами. Визначено, що впровадження ERP-систем та інтелектуальних технологій створює єдине інформаційне середовище, у межах якого здійснюється моніторинг, контроль і прогнозування запасів у режимі реального часу. Проаналізовано порівняльні переваги традиційного та автоматизованого підходів до обліку й аналізу запасів, а також можливості застосування штучного інтелекту в прогнозуванні потреб і виявленні неефективних ланок у ланцюгах постачання. Обґрунтовано, що цифровізація аналітичних процесів є стратегічним чинником підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної цифрової трансформації.

The article examines modern approaches to the analysis of production inventories at enterprises under the conditions of digitalization of accounting processes. It has been determined that the automation of accounting systems significantly enhances the accuracy, timeliness, and transparency of inventory management, while reducing the impact of the human factor and minimizing the likelihood of accounting errors. The research substantiates that the integration of automated accounting with ERP systems creates a unified digital environment that ensures real-time monitoring, control, and forecasting of material flows. The authors analyze comparative advantages between traditional and automated approaches to inventory analysis, identifying the key benefits of operational efficiency, error reduction, and optimization of decision-making processes. It has been established that the use of modern ERP solutions such as BAS Accounting, SAP Business One, and Microsoft Dynamics 365 provides an integrated mechanism for managing stock levels, tracking batch movements, and generating analytical reports that contribute to more accurate cost calculation and improved resource utilization.

The study further defines that the implementation of artificial intelligence and machine learning technologies in inventory accounting enables a transition from descriptive to predictive and prescriptive analytics. Through AI-driven ERP systems, enterprises are able to analyze historical data, identify consumption patterns, and formulate forecasts for optimal inventory levels, which directly enhances the efficiency of material resource management. The research highlights that AI-based tools improve forecasting accuracy, automate anomaly detection, and optimize stock turnover by integrating real-time data from ERP, CRM, and IoT systems. It has been proven that such integration not only accelerates reporting and analytical processes but also strengthens the overall system of economic security of enterprises through effective resource planning and management.

Moreover, it has been demonstrated that digital transformation reshapes the analytical framework of inventory management by fostering proactive decision-making and enabling enterprises to maintain competitiveness in volatile market conditions. The study emphasizes that intelligent analytical systems allow managers to predict demand fluctuations, optimize procurement policies, and enhance the overall operational flexibility of enterprises. As a result, digitalization and the implementation of artificial intelligence in accounting and analytical processes constitute a strategic direction for strengthening economic resilience, ensuring sustainable development, and forming a new paradigm of data-driven management of production inventories in the context of the global digital economy.

Ключові слова: виробничі запаси, цифровізація обліку, автоматизація облікових процесів, ERP-системи, штучний інтелект, аналітика даних, управління ресурсами.

Key words: production stocks, digitalization of accounting, automation of accounting processes, ERP systems, artificial intelligence, data analytics, resource management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Виробничі запаси є одним із ключових елементів оборотних активів підприємства, від ефективності управління якими залежить безперервність виробничого процесу та фінансова стійкість підприємства. Неправильне планування або недостатній контроль над запасами може призводити до надмірних витрат на зберігання, простоїв у виробництві та фінансових втрат. При цьому аналіз наявності та руху виробничих запасів є однією з ключових складових ефективного управління матеріальними ресурсами. В умовах сучасного бізнес-середовища, де постійно змінюються обсяги виробництва, коливання попиту та нестабільність ринку, традиційні методи обліку запасів, що базуються на ручному контролі та паперовій документації, не забезпечують достатньої оперативності та точності даних. Це створює ризики як для фінансової стійкості підприємства, так і для безперебійного функціонування виробничих процесів. Саме застосування автоматизованих систем обліку дозволяє істотно підвищити ефективність управління запасами, зменшити трудовитрати, мінімізувати помилки людського фактору та забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання щодо аналізу наявності та руху виробничих запасів в умовах автоматизації об-

лікових процесів на підприємстві активно дискутується впродовж тривалого часу. Результати таких досліджень, розкриті у працях Бондар В.Д., Васильєва Л.М., Остапенко Р.М., Горох О.В., Макогон В.В., Пеняк Ю. С., Калиніченко, О. А., Свистун Л.А., Калініченко А.С. та ін., що стали науковим підґрунтям для даного дослідження.

Попри те, що даному питанню приділяється значна увага серед науковців, відмітимо, що все ж таки потребує подальшого дослідження питання щодо інтеграції автоматизованих систем обліку із сучасними ERP-системами, яка передбачає забезпечення комплексної ефективності управління запасами та проведення якісного аналізу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної роботи є дослідження сучасних підходів до аналізу наявності та руху виробничих запасів на підприємстві в умовах автоматизації облікових процесів. Стаття спрямована на комплексне дослідження інтеграції автоматизованих систем обліку із сучасними ERP-системами, яка передбачає забезпечення комплексної ефективності управління запасами та проведення якісного аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В науковій літературі питання автоматизації облікових процесів та її впливу на аналіз виробничих запасів розглядається багатьма

Таблиця 1. Переваги автоматизації облікових процесів при аналізі виробничих запасів

Обліково-аналітичний аспект	Традиційний підхід	Автоматизований підхід	Переваги
Оперативність даних	Затримка в отриманні інформації	Дані оновлюються в режимі реального часу	Можливість швидкого реагування на зміни
Точність обліку	Часті помилки через людський фактор	Мінімізація людських помилок	Зниження ризику неточностей, економія часу
Контроль залишків	Ручна перевірка, високі трудовитрати	Автоматичний контроль та сповіщення	Ефективне управління запасами, уникнення дефіциту чи надлишку
Аналіз руху запасів	Тривалий процес обробки даних	Швидкий аналіз, інтеграція з іншими системами	Підтримка стратегічного планування і прогнозування
Планування потреб	Часто на основі приблизних даних	Моделювання потреб на основі точних даних	Оптимізація закупівель, зменшення витрат
Взаємозв'язок з фінансами	Обмежений, часто із запізненням	Інтеграція з бухгалтерським обліком	Повна картина витрат та ефективності виробництва
Звітування	Ручне складання звітів, тривале за часом	Автоматичне формування звітів	Економія часу, підвищення прозорості та контролю

Джерело: складено авторами.

дослідниками. Так, Бондар В.Д. наголошує, що "впровадження автоматизації обліку матеріально-виробничих запасів значно спрощує працю бухгалтерів, виключає помилки в обліку і дозволяє оптимізувати діяльність організації в усіх аспектах" [2]. Пеняк Ю. С., Калиниченко, О. А. наголошують, що "використання програмного забезпечення, програмних комплексів та інформаційно-технічних баз даних може покращити ефективність виробництва, забезпечуючи точне планування, аналіз та контроль запасів, сировини та матеріалів, а також покращення комунікації з постачальниками" [5]. "Автоматизовані системи мінімізують людський фактор, забезпечуючи точний облік всіх операцій з ТМЦ, розрахунки собівартості відповідно до обраного методу виконуються автоматично, що зменшує ймовірність помилок" [1]. Васильєва Л.М. підкреслює, що автоматизація дозволяє підприємству отримувати актуальні дані про залишки запасів у режимі реального часу, що сприяє своєчасному реагуванню на зміни у виробничих потребах [3]. На переконання Шишкова Н., автоматизований облік дає змогу швидко і точно проводити аналіз руху запасів, визначити найбільш ризиковані статті витрат та планувати потреби на основі достовірної інформації [8]. До прикладу, Шепель Т. відмічає, що система RFID дає можливість миттєво дізнатись, "яка кількість виробничих запасів, окремих номенклатурних груп чи підгруп

товарів знаходяться у відповідних місцях. Впровадження системи RFID-технологій дає повну можливість покращити ефективність управління облікового процесу запасами на підприємстві" [7].

Одним із ефективних способів демонстрації переваг щодо здійснення аналізу наявності та руху виробничих запасів в умовах автоматизації облікових процесів на підприємстві є порівняння традиційного та автоматизованого підходів за ключовими аспектами обліку та аналізу запасів, що представлено у таблиці 1.

Отже, використання автоматизації облікових процесів при аналізі виробничих запасів дозволяє підприємствам значно підвищити його ефективність. Завдяки оновленню даних у реальному часі, керівництво отримує можливість швидко реагувати на зміни у виробничому процесі та ринковому попиті. Зниження впливу людського фактору зменшує ризики помилок у

документації та аналізі, що позитивно впливає на точність прогнозування та планування потреб. Крім того, автоматизоване формування звітів значно економить час працівників і підвищує прозорість облікових процесів.

Практичні результати впровадження автоматизованого обліку на підприємствах підтверджують його ефективність. Дослідження, проведені на прикладі середніх промислових підприємств України, показали, що автоматизація обліку запасів дозволила скоротити час формування звітності на 40-50% підвищити точність прогнозування потреб на 30-35% [8]. Крім того, керівники підприємств відзначають, що наявність актуальної інформації в режимі реального часу дозволяє швидко реагувати на зміни у виробничому процесі та уникати зупинок виробництва через відсутність необхідних видів запасів.

Також відмітимо, що поява та активне впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) відкрили нові можливості для інтеграції автоматизованих облікових систем із комплексними корпоративними інформаційними платформами, що дозволяє здійснювати системне управління запасами та обліковими процесами у режимі реального часу. Така інтеграція створює умови для більш точного аналізу наявності, руху та використання матеріальних ресурсів, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Основним завданням інтеграції автоматизованого обліку із ERP-системами є забезпечення єдиного інформаційного середовища, у якому дані про запаси, закупівлі, виробничі операції та фінансові показники об'єднуються у централізовану базу. Це дозволяє керівництву підприємства отримувати актуальну і достовірну інформацію для планування та контролю.

Серед найбільш поширених систем автоматизації обліку, в тому числі і обліку запасів можна виділити BAS Бухгалтерія, SAP Business One, Microsoft Dynamics 365, Oracle NetSuite та ін. Кожна з цих систем має модулі для ведення обліку запасів, контролю залишків на складах, аналізу руху запасів та формування аналітичних звітів. Наприклад, у системі BAS Бухгалтерія передбачено можливість автоматичного відстеження партій запасів, контролю термінів придатності та розрахунку собівартості продукції з урахуванням витрат на запаси. Використання SAP Business One дозволяє підприємству інтегрувати управління запасами з фінансовим обліком і логістикою, що забезпечує своєчасне планування закупівель та оптимізацію оборотних коштів. Також за допомогою цих програм можна визначати критичні рівні запасів, формувати заявки на поповнення та планувати виробництво на основі аналізу історичних даних і прогнозних сценаріїв.

Інтеграція облікових систем із ERP-системами також сприяє підвищенню комплексної ефективності управління запасами. По-перше, це забезпечує автоматичне зіставлення фактичних залишків із нормативними рівнями, що дозволяє уникнути надлишкових запасів та їхнього дефіциту. По-друге, інтегровані системи забезпечують швидкий аналіз руху запасів у розрізі категорій матеріалів, постачальників, виробничих ділянок та термінів постачання, що дає змогу своєчасно коригувати виробничі плани та закупівельну політику.

Крім того, ERP-системи надають потужний аналітичний інструментарій, який дозволяє здійснювати складний багаторівневий аналіз запасів, включаючи ABC/XYZ-класифікацію, аналіз оборотності, виявлення сезонних коливань та прогнозування потреб на основі історичних тенденцій. Це створює передумови для впровадження стратегічного підходу до управління матеріальними ресурсами та оптимізації запасів, що є важливим для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Особливу увагу варто приділити оперативному управлінню та контролю за запасами у режимі реального часу. Традиційні системи

обліку часто не враховують оперативні зміни у виробничих процесах, що призводить до розривів у постачанні та простоїв. Інтеграція обліку із ERP-системами дозволяє отримувати оновлені дані про залишки та рух запасів на будь-якому етапі виробництва, формувати автоматичні сповіщення про критичні запаси та своєчасно коригувати виробничі та закупівельні плани. Це підвищує прозорість управлінських процесів та зменшує ризики нестачі або надлишку запасів.

Незважаючи на численні переваги інтеграції, існують і виклики, пов'язані з впровадженням ERP-систем. До них належать висока вартість програмного забезпечення та впровадження, необхідність підготовки та перепідготовки персоналу, адаптація внутрішніх процесів підприємства до нових цифрових стандартів, а також забезпечення безпеки даних та захист від кібератак. Як відзначають Свистун Л.А., Калініченко А.С., успішна інтеграція вимагає ретельного планування, аналізу існуючих процесів і поетапного впровадження модулів ERP із залученням усіх ключових відділів підприємства [6].

Отже, інтеграція автоматизованих систем із сучасними ERP-системами забезпечує комплексну ефективність управління запасами та проведення аналізу, підвищує точність і оперативність облікових даних, оптимізує планування та контролює оборот запасів. Цей підхід дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення, зменшувати витрати на зберігання та облік запасів, а також підвищувати загальну ефективність виробничих і фінансових процесів.

Також, заслуговує на окрему увагу впровадження штучного інтелекту у процеси обліку та аналізу виробничих запасів. Застосування інтелектуальних систем дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, але й формувати якісно новий підхід до управління матеріальними ресурсами — від прогнозування потреб до виявлення неефективних ланок у логістичних процесах.

Штучний інтелект у контексті аналітики запасів забезпечує перехід від описової до предиктивної (прогнозої) та прескриптивної (рекомендаційної) аналітики. За допомогою алгоритмів штучного інтелекту підприємства можуть аналізувати історичні дані про закупівлі, споживання та залишки запасів, визначати закономірності у змінах попиту, а також будувати моделі оптимального рівня запасів. На думку Шишкова Н., інтеграція штучного інтелекту у систему бухгалтерського обліку дозволяє

Таблиця 2. Порівняння традиційного аналізу запасів і аналізу із застосуванням штучного інтелекту

Критерій порівняння	Традиційний аналіз	Аналіз із використанням AI
Джерело даних	Первинні документи, звіти бухгалтерії	Інтегровані дані з ERP, CRM та IoT-сенсорів у реальному часі
Точність обчислень	Залежить від людського фактору, висока ймовірність помилок	Висока точність за рахунок автоматичного контролю та алгоритмів перевірки
Оперативність аналізу	Після завершення звітного періоду	У режимі реального часу
Тип аналітики	Описова (аналіз факторів)	Прогнозна і рекомендаційна
Прийняття рішень	На основі досвіду аналітика	На основі алгоритмічних моделей та прогнозів
Рівень інтеграції	Розрізнені системи обліку	Єдина цифрова екосистема
Управлінська гнучкість	Реактивне реагування на зміни	Проактивне управління запасами
Вплив на ефективність підприємства	Обмежене підвищення результатів	Значне скорочення витрат і підвищення оборотності запасів

Джерело: складено авторами.

зменшити суб'єктивний вплив людського фактору при прийнятті управлінських рішень, підвищити точність оцінки запасів та скоротити час на аналітичні розрахунки [8].

Серед основних інструментів, що реалізують аналітичні функції на основі штучного інтелекту, можна виокремити AI-driven ERP, які поєднують модулі управлінського обліку, логістики та виробничого планування. Такі системи автоматично аналізують рух запасів, відстежують терміни придатності сировини, визначають "вузькі місця" у ланцюгах постачання та формують прогнози закупівель. Використання таких технологій дає можливість зменшити рівень понаднормованих залишків, підвищити оборотність оборотних активів та знизити ризик дефіциту запасів.

Як наголошують Остапенко Р.М., Горох О.В., Макогон В.В. "штучний інтелект та машинне навчання революціонізують прогнозування попиту та планування запасів. Алгоритми AI аналізують історичні дані продажів, ринкові тренди, сезонні коливання та навіть зовнішні фактори, такі як погодні умови чи економічні показники, для створення високоточних прогнозів потреб у запасах" [4].

З точки зору бухгалтерського обліку, штучний інтелект дозволяє автоматично формувати аналітичні звіти про рух запасів, виявляти аномалії в даних (наприклад, невідповідність між первинними документами і фактичним рухом запасів) та попереджати помилки у відображенні операцій. Впровадження штучного інтелекту у процеси обліку запасів дозволяє

скоротити трудомісткість облікових операцій до 40%, а швидкість обробки даних — збільшити в 3—4 рази [8].

Важливою перевагою є також можливість інтелектуального прогнозування, коли система самостійно оцінює майбутні потреби підприємства у запасах, враховуючи сезонні коливання, виробничі плани та історичну динаміку споживання. Такі алгоритми дозволяють мінімізувати витрати на зберігання, зменшити ризики псування продукції і покращити планування оборотного капіталу. Підкреслимо, що впровадження аналітичних моделей на основі штучного інтелекту стає основою для формування нової парадигми управління запасами — від реактивного до проактивного управління.

За допомогою даних таблиці 2 проведемо порівняння традиційного аналізу запасів і аналізу із застосуванням штучного інтелекту.

Дані таблиці свідчать, що впровадження технологій штучного інтелекту у процеси аналізу запасів забезпечує підприємству не лише автоматизацію рутинних завдань, але й глибоку трансформацію системи управління матеріальними ресурсами. Зокрема, поєднання інтелектуальних алгоритмів з ERP-системами дозволяє забезпечити повну прозорість руху запасів, підвищити точність прогнозів і скоротити час на ухвалення управлінських рішень. Таким чином, ШІ стає інструментом стратегічного підсилення економічної безпеки підприємства, сприяючи оптимізації оборотного капіталу та зростанню фінансової стійкості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що сучасні тенденції розвитку обліку і аналізу виробничих запасів свідчать про перехід підприємств від традиційних методів до комплексних цифрових систем управління, що базуються на автоматизації, інтеграції ERP-рішень і використанні штучного інтелекту. Автоматизація облікових процесів дозволяє забезпечити високу оперативність і точність даних, усунути людський фактор, зменшити витрати часу на формування звітності та підвищити прозорість управлінських рішень. В умовах цифровізації виробничої діяльності особливо значення набуває інтеграція облікових систем із корпоративними інформаційними платформами, що створює єдиний інформаційний простір для моніторингу запасів, фінансових

потоків і виробничих процесів. Це сприяє підвищенню ефективності планування, забезпечує своєчасне реагування на зміни у виробничих потребах та мінімізує ризики надлишкових або дефіцитних запасів.

Разом із тим, наступним етапом еволюції обліково-аналітичних процесів стає впровадження інтелектуальних технологій, які перетворюють аналіз запасів із описового на прогностичний і рекомендаційний рівень. Штучний інтелект, машинне навчання та інтернет речей (IoT) дають можливість підприємствам здійснювати аналітику в реальному часі, прогнозувати потреби, виявляти неефективні ланки постачання й автоматично оптимізувати обсяги закупівель. Таким чином, цифровізація облікових процесів формує нову парадигму управління виробничими запасами — від реактивного до проактивного, коли рішення приймаються на основі аналітичних моделей і даних, що забезпечує зростання конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стратегічної гнучкості підприємства в умовах глобальної цифрової трансформації економіки.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані з удосконаленням алгоритмів прогнозування потреб у запасах на основі великих даних, впровадження штучного інтелекту для оптимізації процесів закупівель, контролю і аналізу запасів.

Література:

1. Автоматизація обліку товарно-матеріальних цінностей. URL: <https://www.softinform.com.ua/news/avtomatyzatsiia-obliku-tovarno-materialnykh-tsinnosti/>
2. Бондар В.Д. Автоматизація бухгалтерського обліку матеріально-виробничих запасів. Економічні студії. 2018. № 4 (22). С. 11—15.
3. Васильєва Л.М. Інформаційне забезпечення економічного аналізу інвестиційної привабливості підприємства. Економічні горизонти. 2022. № 3. С. 111—120.
4. Остапенко Р.М., Горох О.В., Макогон В.В. Інноваційні підходи до оптимізації виробничих запасів: стратегії сталості та технологічна трансформація. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 19. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-19-04-06/2025-19-04-06>
5. Пеняк Ю. С., Калиниченко, О. А. Моделі та методи управління виробничими запасами на підприємстві. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 15. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-09-01/2024-15-09-01>

6. Свистун Л.А., Калініченко А.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами підприємства з метою попередження криз. Економіка і регіон. 2023. № 2 (89). С. 118—123.

7. Шепель Т. Організація обліку виробничих запасів та основні напрями його вдосконалення на підприємстві. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 121—127.

8. Шишкова Н. Автоматизація обліку запасів: інноваційні технології, оцінка ефективності. Acta Academiae Beresgasiensis. Economics. 2023. № 4. С. 569—575. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-563-577>

References:

1. SoftInform (2025), "Automatization of accounting for inventories", available at: <https://www.softinform.com.ua/news/avtomatyzatsiia-obliku-tovarno-materialnykh-tsinnosti/> (Accessed 27 Oct 2025).
2. Bondar, V. D. (2018), "Automatization of accounting for material and production stocks", Ekonomichni studii, vol. 4 (22), pp. 11—15.
3. Vasilieva, L.M. (2022), "Information support for economic analysis of enterprise investment attractiveness", Ekonomichni horyzonty, vol. 3, pp. 111—120.
4. Ostapenko, R.M., Horokh, O.V. and Makohon, V.V. (2025), "Innovative approaches to optimization of production inventories: sustainability strategies and technological transformation", Problemy suchasnykh transformatsii. Series: Economy and Management, vol. 19, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-19-04-06/2025-19-04-06> (Accessed 26 Oct 2025).
5. Peniak, Yu.S. and Kalynychenko, O.A. (2024), "Models and methods of production inventory management at the enterprise", Problemy suchasnykh transformatsii. Series: Economy and Management, vol. 15, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-09-01/2024-15-09-01> (Accessed 28 Oct 2025).
6. Svystun, L.A. and Kalinichenko, A.S. (2023), "Information-analytical support for production inventory management to prevent crises", Ekonomika i rehion, vol. 2(89), pp. 118—123.
7. Shepel, T. (2025), "Organization of accounting of production inventories and main directions of its improvement at the enterprise", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 1 (52), pp. 121—127.
8. Shyshkova, N. (2023), "Automatization of inventory accounting: innovative technologies, efficiency assessment", Acta Academiae Beresgasiensis. Economics, vol. 4, pp. 569—575. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-563-577>.
Стаття надійшла до редакції 30.10.2025 р.

УДК 658.14: 336.7

О. П. Павленко,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6967-8424>

А. С. Шевчук,

здобувач гр. МгФБС-24,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5837-8294>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.160

ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ЯК ДОМІНУЮЧОГО ПОКАЗНИКА ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Pavlenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance

Dnipro State Agrarian and Economic University

A. Shevchuk,

Student of the gr. MgFBS-24

Dnipro State Agrarian and Economic University

INCREASING PROFITABILITY AS THE DOMINANT INDICATOR OF FINANCIAL ANALYSIS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено рентабельність як ключовий показник фінансового аналізу та головний критерій ефективності діяльності аграрних підприємств. Розкрито сутність рентабельності як інтегрального індикатора використання ресурсів, її роль у формуванні фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Проаналізовано фактори, що впливають на рівень рентабельності аграрних підприємств, зокрема структуру витрат, технологічне забезпечення, управлінські рішення, інвестиційну політику та ризики воєнного періоду. Обґрунтовано напрями підвищення рентабельності через оптимізацію виробничих процесів, цифровізацію, диверсифікацію діяльності та впровадження інноваційних фінансових інструментів. Зазначено, що підвищення рентабельності є стратегічною передумовою сталого розвитку та відновлення аграрних підприємств зокрема, і аграрного сектору України в цілому. Доведено, що підвищення рентабельності є не лише основною метою фінансового аналізу, а й визначальним чинником стратегічного управління у системі аграрного бізнесу.

The article examines profitability as a key indicator of financial analysis and the main criterion for the effectiveness of agricultural enterprises. The essence of profitability as an integral indicator of resource use, its role in the formation of financial stability and competitiveness of agricultural business is revealed. Factors affecting the level of profitability of agricultural enterprises are analyzed, in particular, the cost structure, technological support, management decisions, investment policy and risks of the war period. The directions of increasing profitability through the optimization of production processes, digitalization, diversification of activities and the introduction of innovative financial instruments are substantiated. It is noted that increasing profitability is a strategic prerequisite for sustainable development and

restoration of agricultural enterprises in particular, and the agricultural sector of Ukraine as a whole. It is proved that increasing profitability is not only the main goal of financial analysis, but also a determining factor in strategic management in the agricultural business system. Thus, the profitability of agricultural enterprises is the result of a complex interaction of many factors, among which the leading role is played by the cost structure, the level of technological support, the quality of management decisions, investment activity and the ability to effectively respond to wartime risks. Increasing profitability is possible only under conditions of a harmonious combination of financial stability, innovative development and strategic management focused on the long-term efficiency and sustainability of agricultural production. Thus, in the period of economic transformations and recovery after war losses, increasing the profitability of agricultural enterprises becomes one of the main tasks of financial policy. It ensures the stability of the industry, forms a financial base for the modernization of production, increasing competitiveness and restoring the socio-economic potential of rural areas. Profitability is not only an indicator of the success of an individual enterprise, but also an important factor in overall economic growth, therefore its increase should be considered a priority task of the state and corporate strategy for the development of the agricultural sector of Ukraine.

Ключові слова: фінансове планування, бюджетування, рентабельність, аграрні підприємства, ефективність виробництва засобів.

Key words: financial planning, budgeting, profitability, agricultural enterprises, production efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В сучасних умовах господарювання аграрний сектор України залишається одним із найвагоміших елементів національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, валютні надходження від експорту та соціально-економічну стабільність сільських територій. Однак, ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня їх фінансових результатів, серед яких ключове місце займає показник рентабельності. Саме рентабельність визначає здатність підприємства генерувати прибуток від вкладених ресурсів, формує підґрунтя для подальшого розвитку, інвестиційного зростання та відновлення виробничого потенціалу. Тому підвищення рентабельності є не лише основною метою фінансового аналізу, а й визначальним чинником стратегічного управління у системі аграрного бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню питань фінансового аналізу та прибутковості агровиробників приділено чимало наукових праць таких авторів як: Гавриш О., Порсюрлова І., Герасименко О.І., Гуцаленко Л.В., Молдова М.М., Загородній А.Г., Конончук Д.Є., Мірошніченко В. О., Полятикін С.О., Шляга О. В., Шипуля Л. І., Яцук О. О. [1—10]. Однак в сучасній економічній сфері необхідно зосередити увагу на підвищенні рентабельності аграрних підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у визначенні ролі рентабельності як домінуючого показника фінансового аналізу в діяльності аграрних підприємств, який характеризує ефективність їх виробництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Рентабельність виступає інтегральним показником ефективності використання виробничих, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Вона дозволяє оцінити не лише фінансовий результат, а й економічну доцільність господарських рішень, визначити конкурентоспроможність підприємства на аграрному ринку. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, коливань кон'юнктури аграрних ринків, воєнних ризиків та інфляційних процесів аналіз рентабельності стає особливо важливим, оскільки дозволяє виявити внутрішні резерви зростання прибутковості, визначити напрями оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності капіталовкладень [14, с. 254].

Фінансовий аналіз діяльності аграрних підприємств охоплює широкий спектр показників, серед яких рентабельність продажів, активів, капіталу, виробництва окремих культур або галузей тваринництва. Однак саме загальна рентабельність виробництва відображає кінцевий результат управлінських рішень і ефективність системи господарювання. Визначаючи співвідношення між отриманим прибут-

ком і витратами на виробництво, вона показує, наскільки результативно підприємство використовує свої ресурси, та чи є його діяльність економічно доцільною [4, с. 61].

У сучасних умовах господарювання на рівень рентабельності аграрних підприємств впливають численні фактори, серед яких природно-кліматичні умови, рівень технологічного забезпечення, доступ до фінансових ресурсів, державна підтримка, кон'юнктура внутрішнього та зовнішнього ринків. Водночас значну роль відіграють внутрішні чинники управлінського характеру: ефективність використання земельних угідь, структура посівних площ, оптимізація собівартості продукції, рівень механізації, раціональність фінансових потоків і система обліково-аналітичного забезпечення управління. Саме поєднання зовнішніх та внутрішніх чинників визначає кінцевий результат діяльності аграрного підприємства та його здатність підтримувати сталу рентабельність [5, с. 154].

Підвищення рентабельності неможливе без системного аналізу витрат. Собівартість є базовою складовою фінансової ефективності: від її рівня безпосередньо залежить прибутковість підприємства. Оптимізація витрат передбачає впровадження енергозберігаючих технологій, раціональне використання добрив, пального, насіння, удосконалення логістики та зниження непродуктивних витрат. У цьому контексті важливою стає цифровізація управлінських процесів, яка дозволяє проводити детальний моніторинг виробничих витрат у реальному часі, виявляти відхилення від нормативів і оперативно реагувати на зміни виробничих умов [2, с. 28].

Не менш важливим чинником підвищення рентабельності є зростання продуктивності праці. Для аграрних підприємств характерна значна залежність результатів від людського капіталу. Високий рівень кваліфікації працівників, їхня мотивація, здатність використовувати сучасну техніку і технології безпосередньо впливають на ефективність виробничих процесів. Формування системи матеріального стимулювання, яка базується на результатах діяльності, сприяє зростанню трудової віддачі та прибутковості підприємства загалом.

Суттєвим напрямом підвищення рентабельності виступає також диверсифікація виробництва. Розширення асортименту продукції, поєднання рослинництва і тваринництва, переробка сировини у готову продукцію створюють додану вартість, зменшують залежність підприємства від цінових коливань на ринку сільсько-

господарської сировини та сприяють стабілізації прибутків. Перехід від сировинної моделі до інтегрованого аграрного бізнесу з власними логістичними і збутовими мережами є однією з найефективніших стратегій забезпечення рентабельності у довгостроковій перспективі.

Важливу роль у підвищенні рентабельності відіграє інвестиційна політика підприємства. Аграрна галузь потребує постійного оновлення основних засобів, впровадження сучасних технологій обробки ґрунту, автоматизації процесів, систем точного землеробства. Залучення інвестицій можливе лише за умов фінансової стабільності, прозорої звітності та ефективного менеджменту. Саме тому фінансовий аналіз із визначенням рівня рентабельності виступає ключовим інструментом для інвесторів і банківських установ при оцінці кредитоспроможності аграрних підприємств [3, с. 26].

В умовах воєнних дій та економічної нестабільності особливої ваги набуває управління ризиками, які безпосередньо впливають на рівень рентабельності. Коливання валютного курсу, перебої у постачанні ресурсів, знищення або пошкодження інфраструктури, зменшення ринків збуту — все це призводить до зростання витрат і зниження прибутковості. Тому важливим інструментом збереження рентабельності є страхування аграрних ризиків, участь у програмах державної підтримки, формування фінансових резервів і диверсифікація джерел доходів [13, с. 202].

Сучасна методологія фінансового аналізу рентабельності вимагає комплексного підходу. Вона передбачає використання не лише традиційних показників, таких як рентабельність продукції, активів чи власного капіталу, а й розрахунок маржинальних індикаторів, аналіз точки беззбитковості, показників операційного та фінансового левериджу. Це дозволяє глибше зрозуміти структуру прибутку, визначити оптимальний обсяг виробництва, виявити чинники, що формують фінансовий результат [11, с. 28].

Рентабельність аграрних підприємств формується під впливом широкого спектра чинників, які охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти господарської діяльності. Її рівень відображає комплексну взаємодію ресурсного потенціалу, організаційно-управлінських рішень, фінансової політики та зовнішньоекономічних умов. У сучасних умовах воєнних дій, інфляційних коливань і трансформацій аграрного ринку особливої уваги потребує аналіз ключових факторів, які визначають

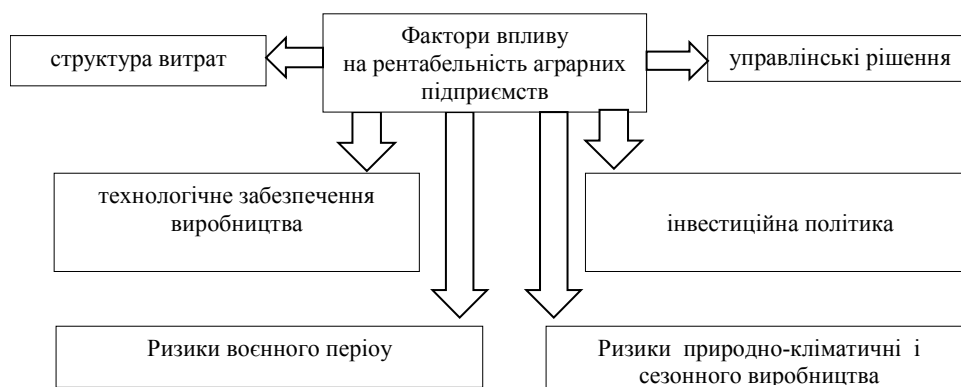


Рис. 1. Фактори, які впливають на рентабельність аграрних підприємств

Джерело: складено автором.

прибутковості і фінансову стійкість сільсько-господарських підприємств [10].

Першим і найбільш впливовим чинником є структура витрат. Вона безпосередньо визначає собівартість виробленої продукції, а отже, і рівень прибутковості. Основну частку у витратах аграрних підприємств становлять матеріальні ресурси — насіння, добрива, паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин, корми, амортизаційні нарахування та заробітна плата. Зростання цін на енергоносії, логістичні послуги та імпортовані компоненти істотно підвищує виробничі витрати, знижуючи рентабельність. Водночас оптимізація структури витрат через впровадження енергозберігаючих технологій, використання вітчизняних матеріалів, зменшення втрат при зберіганні та транспортуванні продукції дозволяє покращити фінансовий результат. Раціональне управління витратами є основою економічної стабільності аграрних підприємств у період нестабільності [6].

Другим важливим чинником виступає технологічне забезпечення виробництва. Технологічний рівень визначає ефективність використання ресурсів, продуктивність праці та якість кінцевої продукції. Використання сучасних систем точного землеробства, автоматизованих ліній, цифрового моніторингу, дронів для агровимірювань та оптимізації агротехнічних операцій сприяє скороченню непродуктивних витрат і підвищенню урожайності. Водночас технологічна відсталість, зношення основних засобів і відсутність доступу до сучасної техніки призводять до зниження ефективності виробництва. Підвищення технологічного рівня потребує інвестицій, але забезпечує довгострокове зростання рентабельності за рахунок підвищення продуктивності та якості продукції.

Третім визначальним чинником є управлінські рішення. Рівень менеджменту в аграрному секторі суттєво впливає на здатність

підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та приймати обґрунтовані фінансові й виробничі рішення. Висока рентабельність досягається лише за умови стратегічного планування, контролю за виконанням бюджетів, системного аналізу витрат і результатів, а також ефективної організаційної структури управління. Недосконалість управлінської системи, неузгодженість між фінансовими та виробничими підрозділами, відсутність контролю за витратами та ризиками призводять до втрат і зниження прибутковості. У сучасних умовах важливо впроваджувати системи управління на основі даних (data-driven management), цифрові платформи обліку, моніторингу й аналітики [9].

Четвертий фактор — інвестиційна політика, яка визначає потенціал розвитку підприємства, оновлення техніки, розширення виробництва та впровадження інновацій. Інвестиції у сучасні технології, системи зрошення, переробку продукції або "зелену" енергетику здатні значно підвищити рентабельність. Проте, в умовах обмеженого доступу до кредитних ресурсів і підвищених фінансових ризиків, багато підприємств змушені відкладати інвестиційні проекти, що негативно позначається на їх конкурентоспроможності. Ефективна інвестиційна політика передбачає диверсифікацію джерел фінансування, залучення грантів, міжнародної технічної допомоги, партнерських проєктів, а також розвиток внутрішнього фінансового інжинірингу — лізингу, форвардних угод, аграрних розписок [12, с. 411].

П'ятий, і сьогодні надзвичайно актуальний фактор — ризики воєнного періоду. Вони включають фізичне знищення або пошкодження виробничих потужностей, мінування сільськогосподарських угідь, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит палива, нестабільність валютно-

го курсу, скорочення експортних можливостей. Усі ці ризики суттєво впливають на рентабельність через зростання витрат і втрату доходів. Часто підприємства працюють у режимі мінімізації збитків, а не максимізації прибутку. З метою зниження негативного впливу воєнних ризиків необхідним є страхування врожаю, участь у державних програмах компенсації збитків, створення фінансових резервів, налагодження альтернативних логістичних маршрутів і збутових каналів.

Підвищення рентабельності аграрних підприємств також тісно пов'язане з впровадженням інноваційних форм фінансування — аграрних розписок, лізингу, форвардних контрактів, зелених інвестицій. Використання цих інструментів дозволяє розширити фінансові можливості підприємства без значного кредитного навантаження, забезпечити стабільність виробничого процесу та зменшити ризики, пов'язані з браком обігових коштів [7].

Загалом, рентабельність є не просто фінансовим показником, а стратегічним індикатором сталого розвитку аграрного підприємства. Вона відображає не лише рівень прибутковості, а й ефективність управління, здатність до інновацій, конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках. Систематичне підвищення рентабельності можливе лише за умови інтеграції фінансового аналізу у процес стратегічного планування, впровадження сучасних технологій управління, вдосконалення організаційної структури та ефективної взаємодії з усіма учасниками аграрного ринку [8, с. 25].

ВИСНОВКИ

Отже, рентабельність аграрних підприємств є результатом комплексної взаємодії багатьох факторів, серед яких провідну роль відіграють структура витрат, рівень технологічного забезпечення, якість управлінських рішень, інвестиційна активність та здатність ефективно реагувати на ризики воєнного часу. Підвищення рентабельності можливе лише за умов гармонійного поєднання фінансової стабільності, інноваційного розвитку та стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову ефективність і стійкість аграрного виробництва.

Таким чином, у період економічних трансформацій і відновлення після воєнних втрат, підвищення рентабельності аграрних підприємств стає одним із головних завдань фінансової політики. Воно забезпечує стійкість галузі, формує фінансову базу для модернізації виробництва, підвищення конкурентоспроможності та відновлення соціально-економічного потенці-

алу сільських територій. Рентабельність є не лише показником успішності окремого підприємства, а й важливим фактором загальноекономічного зростання, тому її підвищення має розглядатися як пріоритетне завдання державної та корпоративної стратегії розвитку аграрного сектору України.

Література:

1. Аверчева Н., Гринченко О. Проблеми забезпечення прибутковості підприємств аграрного сектору економіки на сучасному етапі. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2024. Вип. 20. С. 11—22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.1> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Гавриш О., Порсюрлова І. Методичні аспекти розрахунку показників рентабельності суб'єкта малого підприємництва. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2021. Вип. 2 (88). С. 24—30. DOI: <https://doi.org/10.32845/bnau.2021.2.5> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Герасименко О.І. Особливості аналізу фінансового стану аграрних підприємств. Продовольчі ресурси. 2021. Т.9. №17. С. 25—27.
4. Гуцаленко Л.В., Молдова М.М. Методичні засади аналізу фінансових результатів підприємств аграрного бізнесу. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 56—64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-8> (дата звернення: 29.10.2025).
5. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2017. -1072 с.
6. Конончук Д.Є. Рентабельність підприємств АПК та шляхи її підвищення в умовах воєнного стану. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/131.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).
7. Курочкіна О. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. ЛОГОС. ОНЛАЙН. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6877> (дата звернення: 24.10.2025).
8. Мірошніченко В. О. Резерви посилення фінансового потенціалу аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. С. 24—28. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/7.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
9. Пастушенко А.І. Проблемні аспекти управління прибутком сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2016. № 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5561> (дата звернення: 23.10.2025).
10. Полятикін С.О. Інноваційні підходи до діагностики фінансового стану аграрних

підприємств в умовах невизначеності та ризику. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-78> (дата звернення: 28.10.2025).

11. Шляга О. В., Шипуля Л. І. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. № 8. С. 28.

12. Яцух О. О. Оцінка основних чинників впливу на формування прибутку сільськогосподарських підприємств. Приазовський економічний вісник: електрон. наук. фахове вид. 2018. № 5 (10). С. 410—417. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/73.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

13. Khalatur S., Hrabchuk O., Vodolazska O., Babenko-Levada V., Pavlenko O. (2024), Financing the development agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. vol. 2 (55). pp. 199—212. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.255.2024.4347> (дата звернення: 30.10.2025).

14. Zhylenko K.M., Khalatur S.M., Pavlenko O.P. and Pavlenko O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review, vol.2 (57), pp.249-266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19> (дата звернення: 23.10.2025).

References:

1. Avercheva, N. and Grinchenko, O. (2024), "Problems of ensuring the profitability of enterprises in the agricultural sector of the economy at the present stage", Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics, vol. 20, pp. 11—22, DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.1>.

2. Gavrish, O. and Porsyurova, I. (2021), "Methodological aspects of calculating profitability indicators of a small business entity", Bulletin of Sumy National Agrarian University, vol. 2 (88), pp. 24—30, DOI: <https://doi.org/10.32845/bnsau.2021.2.5>.

3. Gerasimenko, O.I. (2021), "Peculiarities of analyzing the financial condition of agricultural enterprises", Food resources, vol. 9, no. 17, pp. 25—27.

4. Gutsalenko, L.V. and Moldova, M.M. (2025), "Methodological principles of analyzing the financial results of agricultural business enterprises", Sustainable development of the economy, no. 1 (52), pp. 56—64, DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-8>.

5. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Fi-

nancing the development agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (55), pp. 199—212, DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.255.2024.4347>.

6. Kononchuk, D.E. (2022), "Profitability of agricultural enterprises and ways to increase it under martial law", available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/131.pdf> (Accessed October 26, 2025).

7. Kurochkina, O. (2020), "The profitability of an enterprise as the main indicator of the effectiveness of its activities", АГОС. ONLINE, available at: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6877> (Accessed October 24, 2025).

8. Pastushenko, A.I. (2016), "Problematic aspects of managing the profit of agricultural enterprises", Effective economy, [Online], vol. 10, <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5561> (Accessed October 23, 2025).

9. Miroshnichenko, V. O. (2017), "Reserves for strengthening the financial potential of agricultural enterprises" Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University, vol. 12, pp. 24—28, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/7.pdf (Accessed October 25, 2025).

10. Polyatikin, S.O. (2023), "Innovative approaches to diagnosing the financial condition of agricultural enterprises in conditions of uncertainty and risk", Economy and Society, vol. 47, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-78>.

11. Shlyaga, O. V. and Shipulya, L. I. (2014), "Profit and profitability as indicators of production efficiency", Economic Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy, vol. 8, pp. 28.

12. Yatsukh, O. O. (2018), "Assessment of the main factors influencing the formation of profits of agricultural enterprises", Pryazovsky Economic Bulletin: electronic scientific professional edition, vol. 5 (10), pp. 410—417, available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/73.pdf (Accessed October 27, 2025).

13. Zagorodniy, A.G. (2017), Finansovo-ekonomichn.yy slovnyk [Financial and Economic Dictionary]. Znannya, Kyiv, Ukraine.

14. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266, DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2025 р.

УДК 005.21:005.52

Т. І. Олійник,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>

Д. В. Білоус,

магістр, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4510-0414>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.166

ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

T. Oliynyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University

D. Bilous,

Master's student, Oles Honchar Dnipro National University

INTEGRATION OF STRATEGIC AND OPERATIONAL MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENHANCING ENTERPRISE EFFICIENCY

У статті досліджено сутність та взаємозв'язок категорій стратегічного управління та ефективності підприємства в умовах сучасного турбулентного бізнес-середовища. Проаналізовано еволюцію підходів до стратегічного планування, виявлено обмеження класичних моделей та обгрунтовано необхідність переходу до адаптивних стратегій, орієнтованих на гнучкість та швидке реагування. Розглянуто сутність, призначення та місце операційної стратегії в ієрархії управлінських рішень, підкреслено її роль як ключової ланки, що трансформує стратегію високого рівня в конкретні операційні дії. На основі системного аналізу фундаментальних завдань, інструментів оцінювання та часових горизонтів стратегічного й операційного рівнів управління ідентифіковано та теоретично обгрунтовано наявність методологічного розриву між стратегією та її виконанням. Для подолання цього розриву запропоновано концептуальний організаційно-економічний механізм, що базується на синергетичному поєднанні сучасних інструментів управління: системи постановки цілей OKR та системи моніторингу поточної ефективності KPI. Представлено матрицю взаємозв'язку, що демонструє практичний спосіб узгодження стратегічних цілей та операційних показників, забезпечуючи одночасно гнучкість та контроль.

The article examines the essence and interrelation of the categories of strategic management and operational efficiency of an enterprise in the conditions of the modern turbulent business environment. The evolution of approaches to strategic planning is analyzed, the limitations of classical models are identified, and the necessity of transition to adaptive strategies focused on flexibility and rapid response is substantiated. The study considers the essence, purpose, and place of operational strategy in the hierarchy of management decisions, emphasizing its role as a key link transforming high-level strategy into specific operational actions. Based on a systematic analysis of the fundamental tasks, assessment tools, and time horizons of the strategic and operational levels of management, the existence of a methodological gap, known as the "strategy-execution gap," is identified and theoretically substantiated. To bridge this gap, a conceptual organizational-economic mechanism is proposed, based on the synergistic combination of modern management tools: the system for setting ambitious goals OKR (Objectives and Key Results) and the system for monitoring current efficiency

KPI (Key Performance Indicators). An interrelation matrix is presented, demonstrating a practical way of cascading strategic goals down to operational indicators, ensuring both flexibility and control simultaneously. It is proven that the integration of OKR and KPI enhances the enterprise's effectiveness, efficiency, and adaptability. The research highlights that adaptive strategic management requires operational level flexibility, often conflicting with traditional operational management focused on standardization. The proposed mechanism addresses this by linking long-term vision with daily tasks, ensuring operational activities align with the current strategic vector. The synergy of KPI (monitoring stability) and OKR (driving change) provides a foundation for flexible yet controlled management, enabling enterprises to maintain operational health while pursuing strategic breakthroughs. This approach transforms strategic management from periodic planning into a continuous, proactive process essential for competitiveness in dynamic environments.

Ключові слова: стратегічне управління, операційна стратегія, ефективність, адаптивність, розрив виконання, KPI, OKR.

Key words: strategic management, operational strategy, efficiency, adaptability, execution gap, KPI, OKR.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах динамічного ринкового середовища, насиченого конкуренцією та постійними змінами споживчих очікувань, здатність підприємства не просто функціонувати, а й забезпечувати довгостроковий розвиток безпосередньо залежить від якості його управлінської системи.

Центральне місце в цій системі посідає стратегічне управління, яке виступає не як набір статичних функцій, а як безперервний, циклічний процес, фундаментально спрямований на підвищення всіх аспектів ефективності підприємницької діяльності. Сучасні дослідники визначають організаційно-управлінську стратегію як діяльність, орієнтовану на перспективу, з метою посилення конкурентної позиції на ринку, збільшення прибутковості та, як наслідок, підвищення загальної ефективності. Таким чином, стратегічне управління є ключовим інструментом трансформації потенціалу підприємства в стійкі конкурентні переваги та реальні економічні результати.

Однак, однією з ключових проблем багатьох підприємств є так званий "розрив між стратегією та її виконанням". Часто блискача стратегічна ідея зазнає невдачі, якщо механізми її реалізації слабкі. Існує фундаментальне протиріччя між розробкою довгострокового стратегічного вектору та необхідністю ефективного управління щоденними операційними процесами. Саме операційна діяльність забезпечує реалізацію стратегічних намірів підприємства у виробничій, фінансовій та маркетинговій площині. Тому наукове та практичне завдання полягає у пошуку та обґрунтуванні

дієвих організаційно-економічних механізмів, що здатні подолати цей розрив та забезпечити тісний синергетичний зв'язок між стратегічним баченням та операційною ефективністю.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання сутності підприємництва та ключових факторів його розвитку в сучасних умовах знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних науковців, як Кондрат О., Сотула В., Яценко О., Гриб Є., Халатур С. та Гуторова О.О. Проблематику оцінки ефективності підприємницької діяльності та різні підходи до її трактування досліджували Єпіфанова І. М., Кравченко В. О., Отенко І. П., Гарафонова О. І., Василюк Н. та Щебель А.. Концептуальні засади конкуренції як економічної категорії розглядалися у роботах Войчака А. В., Ігнатенка М. М., Келічавого А. В., Кохан Д. О. та Красноручького О. О. Вагомий внесок у дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління та ефективності підприємницької діяльності зробили зарубіжні вчені, такі як І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Р. Каплан та Д. Нортон, Й. Шумпетер та інші. Їхні праці заклали основу для розуміння еволюції стратегічної думки, методів аналізу конкурентного середовища та розробки комплексних систем оцінювання результативності.

Водночас, незважаючи на ґрунтовне вивчення стратегічного менеджменту та операційної ефективності як окремих наукових напрямів, проблема їх практичного поєднання та взаємовпливу в умовах високої турбулентності залишається недостатньо розкритою. Зокрема, подальших методологічних узагальнень потребує розробка дієвих організаційно-економічних механізмів, що здатні подолати так званий

Таблиця 1. Порівняльний аналіз класичних та адаптивних моделей стратегічного планування

Критерій порівняння	Класична модель (прогнозування)	Адаптивна модель (гнучкість)
Припущення про середовище	Відносно стабільне, передбачуване	Турбулентне, непередбачуване, високий рівень невизначеності
Горизонт планування	Довгостроковий (5-10 років), фіксовані плани	Короткострокові ітеративні цикли (квартал, рік) з постійним переглядом
Природа стратегії	Детальний, всеосяжний план дій, «дорожня карта»	Набір стратегічних гіпотез та керівних принципів, що підлягають тестуванню
Ключові інструменти	Довгострокове прогнозування, бюджетування, аналіз 5 сил Портера	Сценарне планування, Agile, OKR, аналіз трендів у реальному часі
Процес реалізації	Послідовний (зверху вниз), орієнтація на виконання	Ітеративний, паралельний, орієнтація на експерименти та навчання
Критерій успіху	Точність прогнозу та дотримання плану	Швидкість адаптації до змін та досягнення результатів
Головна мета процесу	Оптимізація та максимальна ефективність у стабільних умовах	Забезпечення стійкості, життєздатності та організаційного навчання

Джерело: сформовано на основі [8, 12].

"розрив між стратегією та її виконанням" та забезпечити ефективну трансляцію довгострокових цілей на рівень щоденних операційних завдань.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є поглиблене дослідження та теоретичне узагальнення методологічних основ стратегічного управління та сутності операційної ефективності підприємства. Стаття спрямована на проведення системного аналізу їхніх фундаментальних завдань, інструментів оцінювання та горизонтів планування з метою ідентифікації та виявлення ключових суперечностей і методологічних розривів між стратегічним і операційним рівнями управління, що виникають при спробі їх поєднання на практиці. На основі виявлених розбіжностей, ключовим завданням роботи є формулювання та обґрунтування концептуального підходу до подолання так званого "розриву між стратегією та її виконанням". Дослідження фокусується на розробці організаційно-економічного механізму, що забезпечує синергію між моделями управління та системами моніторингу поточних процесів, що є актуальним напрямом наукових пошуків у контексті підвищення ефективності та адаптивності вітчизняних підприємств в умовах турбулентного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне управління є ключовим інструментом трансформації потенціалу підприєм-

ства в стійкі конкурентні переваги та реальні економічні результати. Його головна мета полягає у формуванні та підтримці таких переваг, які дозволяють підприємству досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. Цей процес є безперервним і циклічним, охоплюючи низку взаємопов'язаних завдань: стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення місії та цілей, формулювання стратегії, реалізація стратегії та стратегічний контроль і оцінка.

Класичні моделі стратегічного планування, що передбачали розробку довгострокових, деталізованих планів, були ефективними в умовах відносно стабільної економіки. Однак сучасне бізнес-середовище, особливо в Україні, характеризується високим рівнем нестабільності та

структурною турбулентністю. У таких умовах стратегічне планування трансформується в гнучкий та адаптивний процес, що вимагає постійного перегляду гіпотез, сценарного мислення та управління ризиками. Ключем до довгострокової ефективності стає не стільки оптимізація існуючих процесів, скільки стратегічна адаптивність. Відмінності між класичним та адаптивним підходами є фундаментальними (таблиця 1).

Перехід до адаптивних моделей фундаментально змінює саму парадигму управлінської ефективності. Блискуча стратегія може зазнати невдачі через слабкі механізми її реалізації. Цей розрив проявляється у відсутності чіткої трансляції високорівневих стратегічних цілей у конкретні, вимірювані дії та показники на операційному рівні. Рішення, що приймаються щоденно, можуть не узгоджуватися з довгостроковим вектором розвитку, що призводить до втрати стратегічного фокусу.

Саме тут операційна стратегія, яка традиційно фокусувалася на стабільності та оптимізації існуючих процесів, стикається з викликом. Адаптивне стратегічне управління вимагає від операційного рівня не лише ефективності, а й гнучкості, здатності до швидких перебудов та експериментів, що часто суперечить класичним підходам до операційного менеджменту, орієнтованим на стандартизацію та мінімізацію відхилень.

Наявність навіть найдосконалішої адаптивної стратегії не гарантує успіху без ефективних механізмів її впровадження. Однією з ключових проблем багатьох підприємств є так зва-

Таблиця 2. Підходи до тлумачення терміна "операційна стратегія"

Автор	Тлумачення терміна «операційна стратегія»
Довбня С.Б., Папуша І.В.	«Операційна стратегія полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів підприємства, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії»
Галушак О. Я. Шведа Т.	«Операційна стратегія стосується виробничої сфери функціонування підприємства та визначає способи використання його виробничих потужностей. Фактично операційна стратегія передбачає рішення підприємства про те, як, коли і де виробляти чи надавати послуги. Операційна стратегія охоплює всі аспекти діяльності підприємства і формує довгостроковий процес, який дає можливість швидко і адекватно реагувати на різні зміни середовища»
Карпенко Ю.В.	«Операційна стратегія - це розроблення загальної політики та планів використання ресурсів підприємства для ефективної підтримки його довгострокової стратегії»
Коленда Н.В.	«Під виробничою стратегією підприємства пропонуємо розуміти довгостроковий план дій щодо формування виробничої системи певного типу та ефективного управління її складниками, що забезпечить її функціональну спроможність та економічну ефективність, а як результат - стратегічну конкурентоздатну позицію підприємства»
Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М.	«...операційною стратегією підприємства пропонується вважати генеральний напрям та комплексну програму дій і рішень підприємства щодо управління і раціонального використання різних видів ресурсів для їх перетворення у товари та послуги, спрямованих на досягнення стратегічної конкурентної переваги відповідно до довгострокових цілей і конкурентної стратегії»
Білявський В.	«Операційна стратегія - це перший етап побудови загальної стратегії підприємства, який передбачає забезпечення ефективного операційного процесу, враховуючи змінність зовнішнього середовища»
Михайленко О.В., Комарицька Н.І.	«Операційна стратегія - це сукупність управлінських рішень щодо розробки політики і планів використання ресурсів підприємства для досягнення цілей в умовах невизначеності та ризику»
Сорока А.М.	«Операційна стратегія - це складова управління підприємством, яка забезпечує реалізацію стратегії підприємства шляхом вдосконалення операційного менеджменту та підвищення конкурентоспроможності»

Джерело: сформовано на основі [2, 4, 5, 6, 9, 10, 14, 16].

ний "розрив між стратегією та її виконанням". Для подолання цього розриву необхідні інструменти, що дозволяють транслювати високорівневі стратегічні цілі в конкретні, вимірювані дії на операційному рівні. Поняття операційна стратегія виникло в контексті розвитку теорії стратегічного управління підприємством як відповідь на потребу перетворити операційну функцію на джерело стійких конкурентних переваг. Вперше концепція стратегічного використання виробничої діяльності була запропонована Вікхемом Скіннером у 1969 році, однак згодом термін набув ширшого змісту [17].

В українській економічній літературі поняття "операційна стратегія" розвивалася у міру інтеграції зарубіжних підходів до стратегічного управління. Операційну стратегію розглядають як ключову складову стратегічного набору підприємства, що визначає, як операційна діяльність підприємства спрямовується на досягнення його стратегічних цілей. Зокрема, операційну стратегію трактують як функціональну стратегію підприємства, поряд із маркетинговою, фінансовою, кадровою.

Для ширшого розуміння визначення операційної стратегії наведено таблицю 2, в якій наведені різні точки зору, щодо трактування поняття.

Операційна стратегія охоплює не лише виробничі процеси, а й управління всією системою створення цінності — виробництво, логістику, сервісне обслуговування. Таким чином, хоча поняття "виробнича стратегія" залишається актуальним для підприємств з акцентом на виробничу діяльність, операційна стратегія має ширший обсяг і формується як комплексний інструмент досягнення стратегічних цілей через ефективну організацію операційних процесів [1].

Операційна стратегія знаходиться у найбільш чутливій точці перетину між абстрактними стратегічними цілями підприємства та конкретною практичною діяльністю. Вона є ключовою ланкою, яка трансформує стратегію високого рівня в конкретні операційні дії. У літературі зустрічається подвійне трактування операційної стратегії: вона одночасно розглядається як частина ланки функціональної стра-

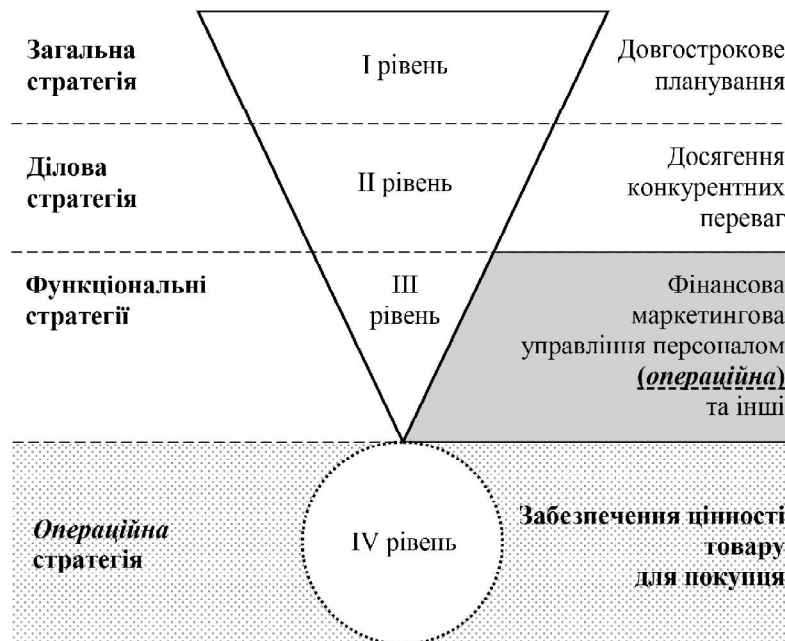


Рис. 1. Рівні стратегій організації

Джерело: сформовано на основі [3, 16].

тегії (поряд з маркетинговою, фінансовою тощо) так і окремої ланки, як інструмент реалізації загальної стратегії підприємства.

Операційна стратегія в умовах невизначеності виступає не тільки інструментом реалізації стратегії, а й механізмом адаптації компанії до умов постійних змін. Це місце, де стратегічні плани підприємства стикаються із реальністю ринку, виробництва, клієнтів та конкуренції, і де формується конкретний набір заходів для досягнення стратегічних цілей. Таким чином, операційна стратегія — це не просто план дій, а динамічний процес постійного коригування під впливом подразників від зовнішнього та внутрішнього середовища. В структурі стратегії підприємства операційна стратегія зазвичай розглядається як функціональна стратегія нижчого рівня, яка реалізує цілі бізнес-стратегії на рівні операційної діяльності. Таким чином, існують два підходи до ієрархії стратегій, за якими операційна стратегія: є функціональною стратегією третього рівня управління, або розглядається як окрема складова частина бізнес-стратегії, що формується на спеціальному (четвертому) рівні [3, 16] (рис.1)

Функціональні стратегії здебільшого орієнтовані на підтримку конкретних функцій: маркетинг, фінанси, персонал тощо. Операційна ж стратегія — це стратегія управління системою створення цінності, тобто ядром підприємства. Її завданням є не просто підтримка, а формування та синхронізація ресурсної бази, процесної архітектури, стандартів якості та продук-

тивності, тобто вона спрямована на сам епіцентр бізнесу.

Підтвердження тези про операційну стратегію як окремий рівень стратегічного управління можна знайти в сучасних теоретичних моделях менеджменту, зокрема в Інтегрованій концепції управління (Integrated Management Concept, IMC), розробленій у рамках Санкт-Галленської моделі менеджменту [15].

Ця концепція структурує управління на три рівні: нормативний, стратегічний та операційний. Операційний рівень в IMC не є просто реалізацією стратегічних рішень, а виступає як самостійна управлінська площина, що відповідає за переклад стратегічних програм у щоденні процеси та завдання. Це включає оптимізацію процесів, управління ресурсами та забезпечення ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Таким чином, операційна стратегія в цій моделі має власну логіку, функції та механізми інтеграції, що відрізняє її від інших рівнів управління.

Крім того, в рамках Component Business Model (CBM), розробленої IBM, операційна стратегія також розглядається як окремий рівень. CBM структурує бізнес-компоненти за трьома рівнями: стратегічним, контрольним та операційним. Операційний рівень відповідає за виконання бізнес-процесів, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Це робить можливий розгляд операційної стратегії як самостійного елемента, що забезпечує ефективність та узгодженість дій на всіх рівнях організації [15].

Операційна стратегія функціонує на межі між стратегічними орієнтирами та практичними управлінськими діями, де глибокі, високорівневі стратегічні цілі перетворюються на практичні дії, і саме через це вона є фундаментальною та одночасно динамічною. Тому операційна стратегія не може існувати у вакуумі, її завдання — ефективно забезпечення умов для виконання стратегічних цілей, тобто вона безпосередньо залежить від стратегічних орієнтирів вищого рівня. При цьому вона потребує глибшого рівня деталізації порівняно з іншими функціональними стратегіями, оскільки займається конкретними елементами такими, як: ресурси, процеси, стандарти.

Саме через ефективність цих елементів операційна стратегія безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Як зазначалося дослідниками, узгодження операційних рішень з довгостроковими цілями бізнесу визначає здатність підприємства створювати цінність для споживача краще, швидше або дешевше, ніж конкуренти. Таким чином, операційна функція перетворюється з центру витрат на джерело конкурентних переваг.

Правильно сформована операційна стратегія дає змогу підприємству перетворити операційну функцію на потужний інструмент конкурентної боротьби. Операційна діяльність охоплює виробництво товарів чи надання послуг, управління процесами і ресурсами у всіх підрозділах бізнесу, тому вона безпосередньо впливає на результати компанії. З цього погляду, операційна стратегія відіграє провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності: вона пов'язана і з продуктами, товарами та послугами, і з процесами їх створення, і з організацією роботи всіх підсистем підприємства [7].

Без ефективної та раціонально організованої операційної системи, що розвивається відповідно до обраної операційної стратегії, жодне підприємство не може утримувати лідерство на ринку. Іншими словами, операційна стратегія забезпечує перетворення ресурсів на максимальну цінність для клієнтів. Вона дає відповіді на питання: що, скільки, як і коли виробляти або надавати послуги, щоб найбільш повно задовольнити попит споживачів і досягти цілей підприємства за умов оптимального використання ресурсів. Саме через операційну стратегію організація реалізує свою здатність діяти — створювати цінність для клієнтів, отримувати вигоду для власників і ділитися цією цінністю з оточенням [11].

Ефективність операційної стратегії визначається ступенем узгодженості з іншими фун-

кціональними стратегіями. Наприклад, вона має базуватись на маркетинговому прогнозі, бути забезпеченою відповідними фінансовими ресурсами, підтриманою системою мотивації персоналу та логістичною інфраструктурою. Її ізольованість призводить до дисбалансів у стратегічному наборі компанії, що знижує загальну конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, аналіз теоретичних засад виявляє подвійну природу управлінської системи підприємства. З одного боку, стратегічне управління оперує довгостроковими цілями, зовнішньою адаптацією та формуванням конкурентних переваг, вимагаючи гнучкості та здатності до змін у відповідь на турбулентність середовища.

З іншого боку, операційна стратегія фокусується на ефективності використання внутрішніх ресурсів, оптимізації процесів та досягненні конкретних, вимірюваних результатів у коротко- та середньостроковій перспективі.

Саме ця різниця у фокусі, часових горизонтах та ключових завданнях і породжує методологічний "розрив між стратегією та її виконанням". Високорівневі стратегічні цілі, сформульовані в межах адаптивного підходу, часто залишаються незрозумілими або незв'язаними з щоденними завданнями операційних підрозділів, які продовжують працювати за логікою максимізації поточної ефективності. Це призводить до ситуації, коли підприємство може бути операційно ефективним у виконанні завдань, які вже не відповідають актуальному стратегічному вектору.

Для подолання цього розриву необхідний організаційно-економічний механізм, що забезпечує системну трансляцію стратегічних пріоритетів на операційний рівень та встановлює зворотний зв'язок від результатів операційної діяльності до процесу коригування стратегії. Традиційні методи контролю та оцінки ефективності операційної стратегії, які часто базуються на ретроспективному аналізі фінансових показників або виробничих нормативів, виявляються недостатньо гнучкими для підтримки адаптивного стратегічного управління. Виникає потреба в інструментах, які б дозволяли здійснювати моніторинг як поточної стабільності, так і прогресу в досягненні стратегічних змін одночасно.

Сучасна практика управління пропонує інструментарій, що дозволяє реалізувати такий механізм через синергетичне поєднання двох підходів. Перший з них — ключові показники ефективності (KPI — Key Performance Indicators): Це інструменти для моніторингу стабіль-

Таблиця 3. Матриця взаємозв'язку стратегічних цілей, OKR та KPI (приклад для аграрного підприємства)

Рівень	Приклад
Рівень 1: Стратегічна мета (на 3 роки)	Збільшити ринкову частку в регіоні на 15% та підвищити рентабельність продажів до 20% за рахунок покращення якості продукції та оптимізації витрат.
Рівень 2: Стратегічний напрям (на наступний рік)	Підвищення операційної ефективності та якості продукції через впровадження інноваційних агротехнологій.
Рівень 3: Цілі та Ключові Результати (OKR) (на квартал)	Ціль (O): Запустити пілотний проєкт з диференційованого внесення азотних добрив на полях озимої пшениці. Ключові результати (KR): 1. Знизити норму внесення добрив на 15% на 50 га без втрати врожайності. 2. Підвищити вміст білка в зерні на 1-1.5% порівняно з середнім. 3. Підготувати карти-завдання та навчити 2 механізаторів.
Рівень 4: Ключові Показники Ефективності (KPI) (моніторинг)	- Собівартість 1 тонни пшениці (грн/т). - Середня врожайність (ц/га). - Витрати добрив на гектар (кг/га). - Якість зерна (вміст білка, %).

Джерело: сформовано на основі [13].

ності та "здоров'я" ключових операційних процесів. Вони відображають, наскільки ефективно підприємство виконує свої поточні функції (наприклад, рівень рентабельності, собівартість, продуктивність, плинність кадрів) і допомагають підтримувати досягнутий рівень ефективності. KPI є індикаторами результатів минулої діяльності та стану системи. Другий — цілі та ключові результати (OKR — Objectives and Key Results): Це більш динамічна система, призначена для постановки та досягнення амбітних, проривних цілей, що спрямовані на зміни та розвиток. Система OKR встановлює чіткі та надихаючі Цілі (Objectives) на короткий період (зазвичай квартал) та визначає 3-5 вимірюваних Ключових Результатів (Key Results), досягнення яких свідчатиме про прогрес у напрямку Цілі. OKR фокусується на майбутньому та стимулює інновації.

Синергія KPI та OKR створює фундамент для гнучкого та водночас контрольованого управління. Підприємство може одночасно: контролювати стабільність своїх основних операцій за допомогою KPI (наприклад, утримувати собівартість не вище певного рівня), стимулювати стратегічні зміни та прориви через систему OKR (наприклад, поставити ціль "Зменшити залежність від імпорتنних добрив" з Ключовими Результатами щодо тестування вітчизняних аналогів та впровадження біопрепаратів на пілотних ділянках). Запропонована матриця взаємозв'язку демонструє практичний спосіб розгортання стратегічних цілей до операційного рівня, забезпечуючи водночас гнучкість управління через OKR та контроль стабільності процесів за допомогою KPI (Таблиця 3).

Ця матриця ілюструє, як абстрактна стратегічна мета трансформується у вимірювані

завдання. OKR задають напрямок для змін, а KPI забезпечують контроль над базовими параметрами. Якщо, наприклад, у процесі реалізації OKR (зниження норми добрив) починає різко падати врожайність або зростати собівартість (KPI), це стає сигналом для коригування тактики або перегляду Ключових Результатів.

Таким чином, запропонований підхід, що поєднує адаптивне стратегічне цілепокладання (OKR) із системним моніторингом операційної ефективності (KPI), формує концептуальний організаційно-економічний механізм подолання розриву між стратегією та її виконанням. Він забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях управління та перетворює стратегічне управління на безперервний, проактивний процес підвищення ефективності та адаптивності підприємства. Це гарантує, що підприємство не просто зайняте діяльністю, а зайняте правильними речами (результативність) і робить їх найкращим можливим способом (ефективність).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене теоретичне дослідження дозволило узагальнити методологічні основи стратегічного та операційного управління підприємством та виявити ключову проблему їх взаємодії.

Встановлено, що стратегічне управління, особливо в умовах сучасного турбулентного середовища, вимагає переходу від класичних довгострокових планів до адаптивних моделей, орієнтованих на гнучкість та швидке реагування. Водночас операційна стратегія, відповідаючи за ефективність щоденної діяльності та

раціональне використання ресурсів, функціонує в більш короткостроковому горизонті та потребує чітких, вимірюваних показників.

Системний аналіз фундаментальних завдань, інструментів та часових горизонтів цих двох рівнів управління дозволив ідентифікувати наявність суттєвого методологічного розриву, відомого як "розрив між стратегією та її виконанням". Цей розрив проявляється у відсутності дієвих механізмів трансляції високорівневих, часто якісних, стратегічних цілей адаптивного характеру в конкретні, кількісні завдання для операційних підрозділів, що призводить до втрати стратегічного фокусу та неефективного використання ресурсів.

Як концептуальний підхід до подолання виявленого розриву в статті обґрунтовано організаційно-економічний механізм, що базується на синергетичному поєднанні двох сучасних інструментів управління: системи постановки амбітних цілей OKR та системи моніторингу поточної ефективності KPI. Запропонована матриця взаємозв'язку демонструє практичний спосіб формування стратегічних цілей та застосування його на операційному рівні, забезпечуючи одночасно гнучкість через OKR та контроль над стабільністю процесів через KPI.

Таким чином, дослідження доводить, що інтеграція OKR та KPI дозволяє створити цілісну систему управління, яка забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях, сприяє подоланню розриву між стратегією та виконанням, і, як наслідок, підвищує загальну ефективність, результативність та адаптивність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Незважаючи на обґрунтування концептуального підходу до поєднання стратегічного та операційного управління, залишається низка питань, що потребують подальшого дослідження: вплив факторів організаційної культури, стилю лідерства та рівня залученості персоналу на успішність інтеграції OKR та KPI в систему управління підприємством, та можливостей інтеграції запропонованого механізму з іншими сучасними концепціями управління.

Література:

1. Беляєва С. В. Процесний підхід як основа операційної стратегії. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. 1, № 3. С. 19—22.
2. Білявський В. Технологія імплементації операційної стратегії організації. Економіка і управління. 2015. № 34. С. 234—249.
3. Водоп'янова О. Е. Можливості удосконалення операційної діяльності підприємства.

WEB-ресурс науково-практичних конференцій. URL: https://confcontact.com/2015_04_25/2/2_vodopianova.html (дата звернення: 29.10.2025).

4. Карпенко Ю. В., Пенюва А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3_4 (74—75). С. 88—95.

5. Коленда Н. В. Поняття виробничої стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 221—223.

6. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Т. 1, № 16. С. 176—179.

7. Скрипник С. В. Підвищення конкурентоспроможності продукції фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств як організаційно-економічний пріоритет їх функціонування та розвитку. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2019. № 3 (81). С. 136—140. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.25> (дата звернення: 29.10.2025).

8. Старов О. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98> (дата звернення: 29.10.2025).

9. Шведа Т. Сутність операційної стратегії підприємства. VI Міжнародна студентська науково-технічна конференція "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання", 27—28 квіт. 2023 р. Тернопіль, 2023. С. 329-330.

10. Dovbnya S. B., Papusha I. V. The essence of enterprise strategy and classification of its types. Economic bulletin of Dnipro university of technology. 2023. Т. 81. С. 152-160. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152> (дата звернення: 29.10.2025).

11. Iansiti M. The history and future of operations. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2015/06/the-history-and-future-of-operations> (дата звернення: 29.10.2025).

12. Kuzminov M. Analysis of strategic planning models in an unstable environment. Economic scope. 2025. № 204. С. 160—166. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.204.160-166> (дата звернення: 29.10.2025).

13. Madanchi F., Maghroor H. R., O'Neal T. Integrating objectives and key results (okrs) and key performance indicators (kpis) in supply chain performance management. 10th north american international conference on industrial engineering and operations management, м. UCF — University of Central Florida, Orlando, USA, 17—19 черв.

2025 р. Michigan, USA, 2025. URL: <https://doi.org/10.46254/na10.20250255> (дата звернення: 29.10.2025).

14. Soroka A. Operational management strategy in the system of management by the enterprise. State university of telecommunications. 2018. № 4. С. 77—81. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2018.047781> (дата звернення: 29.10.2025).

15. The 4 levels of strategy: the difference & how to apply them. Strategy Software for Planning & Execution. URL: <https://www.cascade.app/blog/strategy-levels> (дата звернення: 29.10.2025).

16. Vodolazhska T., Achkasova L. Operational strategy: definition of the term and its place in the pyramid of enterprise strategies. Economics of the transport complex. 2023. № 42. С. 182. URL: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2023-42.182> (дата звернення: 29.10.2025).

17. Wheelwright S. Manufacturing strategy: defining the missing link. Strategic management journal. 1984. № 5. С. 77—91.

References:

1. Belyaeva, S.V. (2009), "The process approach as the basis of operational strategy", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3 (1), pp. 19—22.

2. Biliavs'kyj, V. (2015), "Technology of implementation of the operational strategy of the organization", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 34, pp. 234—249.

3. Vodop'ianova, O.E. (2015), "Possibilities of improvement of the operational activity of the enterprise", available at: https://confcontact.com/2015_04_25/2/2_vodopianova.html (Accessed 29.10.2025).

4. Karpenko, Y.V. and Penova, A.I. (2020), "Theoretical approaches to defining the concept of operational management", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 3—4, pp. 88—98.

5. Kolenda, N.V. (2017), "The concept of an enterprise's production strategy", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 15, pp. 103—107.

6. Mykhaylenko, O.V. and Komarytska, N.I. (2017), "Development of the operational strategy of the enterprise", *Naukovyy visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu*, vol. 16, no. 1, pp. 176—179.

7. Skrypnyk, S.V. (2019), "Increasing the competitiveness of the products of farms and agricultural enterprises as an organizational and economic priority of their functioning and development", *Visnyk Sums'koho natsional'noho*

aharnoho universytetu, vol. 3 (81), pp. 136—140. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.25>.

8. Starov, O. (2025), "Evolution of methodological approaches to strategic management from classical concepts to adaptive models", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>.

9. Shveda, T. (2023), "Essence of the operational strategy of the enterprise", VI Mizhnarodna students'ka naukovo-tekhnichna konferentsiia "Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktual'ni pytannia" [VI International student scientific and technical conference "Natural sciences and humanities. Current issues"], Ternopil', Ukraine, pp. 329—330.

10. Dovbnia, S.B. and Papusha, I.V. (2023), "The essence of enterprise strategy and classification of its types", *Economic bulletin of Dnipro university of technology*, vol. 2 (82), pp. 152—160. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>.

11. Iansiti, M. (2015), "The history and future of operations", *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2015/06/the-history-and-future-of-operations> (Accessed 29.10.2025).

12. Kuzminov, M. (2025), "Analysis of strategic planning models in an unstable environment", *Economic scope*, vol. 204, pp. 160—166. <https://doi.org/10.30838/ep.204.160-166>.

13. Madanchi, F. Maghroor, H.R. and O'Neal, T. (2025), "Integrating objectives and key results (okrs) and key performance indicators (kpis) in supply chain performance management", 10th north american international conference on industrial engineering and operations management, University of Central Florida, Orlando, USA, <https://doi.org/10.46254/na10.20250255>.

14. Soroka A. (2018), "Operational management strategy in the system of management by the enterprise", *State university of telecommunications*, vol. 4, pp. 77—81. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2018.047781>.

15. Strategy Software for Planning & Execution (2025), "The 4 levels of strategy: the difference & how to apply them", available at: <https://www.cascade.app/blog/strategy-levels> (Accessed 29.10.2025).

16. Vodolazhka, T.O. and Achkasova, L.M. (2023), "Operational strategy: definition of the term and its place in the pyramid of enterprise strategies", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 42, pp. 182—193. <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2023.42.182>.

17. Wheelwright, S. (1984), "Manufacturing strategy: defining the missing link", *Strategic management journal*, vol. 5, pp. 77—91.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2025 р.

УДК 338.432:631.11

Т. О. Власенко,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2999-7441>
Р. С. Степаньков,
здобувач ступеня доктора філософії,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1807-4879>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.175

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

T. Vlasenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Production
and Investment Management, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
R. Stepankov,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FEATURES OF MANAGING PRODUCTION PROCESSES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

У статті досліджено особливості виробничих процесів аграрних підприємств, узагальнено й наведено систематизований перелік ключових особливостей управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Метою статті є дослідження та ґрунтовне висвітлення особливостей управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. Досягненню мети дослідження сприяло використання наступних методів: монографічний, порівняння й зіставлення, теоретичного узагальнення, економіко-статистичний, графічний, абстрактно-логічний. Нами було узагальнено, згруповано та систематизовано основні тези в окремі блоки, що дозволить враховувати кожен аспект при прийнятті управлінських рішень та розробці загальної стратегії управління, виявленні ризиків та можливих шляхів їх зменшення. Аналіз показує, що управління сільськогосподарським виробництвом здійснюється за умов високої чутливості до біологічних циклів, кліматичних ризиків, сезонності трудових ресурсів та волатильності ринків. Особливості, пов'язані з високою капіталомісткістю виробництва, залежністю від постачань необхідних у виробництві добрив, насіння, засобів захисту рослин і тварин, інших запасів у поєднанні з інфраструктурною уразливістю, сезонністю та впливом війни, вимагають від керівництва застосування довгострокового стратегічного планування, інструментів хеджування ризиків, цифрових підходів до моніторингу та оптимізації виробничих процесів, а також впровадження принципів сталого управління природними ресурсами.

The article examines the features of production processes of agricultural enterprises, summarizes and provides a systematized list of key features of production process management of agricultural enterprises in modern conditions. The purpose of the article is to study and thoroughly highlight the features of production process management of agricultural enterprises in modern conditions. To achieve this goal, the following methods were used: monographic (identification of problems and prospects for development), comparison and juxtaposition (comparison of objects and phenomena), theoretical generalization (study of scientific sources), economic and statistical (determination and analysis of performance indicators of agricultural enterprises), abstract-logical (formulation of conclusions).

We have summarized, grouped and systematized the main theses into separate blocks, which will allow us to take into account each aspect when making management decisions and developing a general management strategy, identifying risks and possible ways to reduce them. The analysis shows that agricultural production is managed under conditions of high sensitivity to biological cycles, climate risks, seasonality of labor resources and market volatility. The features associated with high capital intensity of production, dependence on supplies of fertilizers, seeds, plant and animal protection products, other supplies necessary for production, combined with infrastructure vulnerability, seasonality and the impact of war, require management to apply long-term strategic planning, risk hedging tools, digital approaches to monitoring and optimizing production processes, as well as the implementation of the principles of sustainable natural resource management. In our opinion, given the conclusions obtained, the following practical steps are recommended: 1) develop state programs to support investments in storage and logistics; 2) promote the creation of data exchange platforms and the dissemination of digital solutions for precision agriculture; 3) implement mechanisms for training and supporting seasonal workers in the countryside, advanced training programs; 4) standardize approaches to assessing climate risks and production sustainability.

Ключові слова: управління сільськогосподарським підприємством, особливості управління, доходи аграрних підприємств, кількість аграрних підприємств, релокація, цифровізація.

Key words: agricultural enterprise management, management features, income of agricultural enterprises, number of agricultural enterprises, relocation, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління сільськогосподарськими підприємствами має свою специфіку й пов'язане з цілим рядом проблем, які здебільшого не характерні для інших видів діяльності. Зокрема, тривалий виробничий цикл накладає відбиток на всі виробничі та управлінські процеси, змушує шукати адекватні сучасні методи управління, які дозволять підтримувати мотивацію персоналу, збільшать відповідальність за результати своєї роботи, поліпшуватимуть організацію виробництва та реалізації продукції, забезпечуватимуть економію ресурсів тощо. Залежність від природно-кліматичних умов, які є вагомим фактором невизначеності, теж накладає свій відбиток на управління та спонукає до пошуку ефективних й водночас гнучких підходів. Залучення в процесі виробництва великої кількості техніки, значної чисельності виробничого персоналу, а також безпосередня участь у виробничому процесі живих організмів — так само вимагає нетипових рішень щодо менеджменту виробничої діяльності. Й усе це в комплексі, у сучасних динамічних умовах, має високу актуальність для наукових досліджень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців чимало публікацій присвя-

чено питанням управління аграрним підприємством. Серед них хочеться відзначити праці таких науковців, як: Болтянська Н. І., Скляр Р.В., Скляр О.Г., Комар А.С., Маніта І. Ю. [1—2], Андрійчук В.Г. [3], Ruzhani F., Mushunje A. [4], Raju, V.T., Rao, D.V.S. [5], Зеленко О. [12], Pretty J. [13], Самойлик Ю.В. [14], Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. [15], Котельникова Ю.М. [16], Замлинський В., Замлинська О., Осик С. [17], Ступка В.В. [18], Іщук М.А., Голуб Х.А. [19] та багатьох інших [6—11], які досліджували особливості управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств. Проте, спираючись на вагомий науковий доробок з цих питань, все ж недостатніми вважаємо дослідження особливостей управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах як війни, так й розвитку цифрових та комунікаційних технологій, інтернету речей тощо, що і визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження та ґрунтовне висвітлення особливостей управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із визначальних факторів зміцнення конкурентних позицій підприємства є раціональна побудова системи управління, що ба-

зується на застосуванні інноваційних управлінських підходів і впровадженні сучасних технологій в організацію господарської діяльності. Необхідно зазначити, що конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств залежать не тільки від матеріальних ресурсів, якими володіє підприємство, але й від нематеріальних, один з яких є ресурс управління. В сучасних умовах вимоги до ефективної управлінської діяльності значно підвищуються та вимагають від неї постійного удосконалення, пошуку нових інструментів та підходів, а також проактивного реагування на можливі виклики [1, 2].

Особливістю управління сільськогосподарськими підприємствами в сучасних умовах є не тільки їхнє функціонування не тільки в умовах воєнного стану, обмеження доступу до угідь, неможливості на деяких територіях здійснювати свою пряму діяльність, але й наявний дефіцит ресурсів як власних, так й залучених. Такими ресурсами можуть виступати як фінансові, так й виробничі, сировинні, людські. В таких умовах однією з найкращих стратегій управління підприємством (будь-яким, не тільки сільськогосподарським) є стратегія диверсифікації, коли є можливість маневрувати різними видами діяльності й управляти ризиками, з якими зіштовхується підприємство [2].

Управління сільськогосподарським виробництвом — це цілеспрямований вплив суб'єктів управління на виробничі процеси з метою забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення найвищих кінцевих результатів діяльності підприємства. Воно охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль процесів виробництва продукції рослинництва й тваринництва, забезпечення технологічної дисципліни, раціонального використання землі, техніки, трудових і фінансових ресурсів [3].

Досить цікавим є підхід до трактування поняття "управління сільськогосподарським виробництвом" у зарубіжних науковців. Термін "управління сільськогосподарським виробництвом" складається з двох частин: "сільськогосподарське виробництво" та "управління". Сільськогосподарське виробництво означає здійснення виробництва на певній ділянці землі, де виробничі потужності (рослинництво та тваринництво) перебувають під спільним управлінням та мають певні фізичні межі. Зарубіжні вчені використовують термін "farm — фермерське господарство" під яким розуміють соціально-економічну одиницю, яка не лише забезпечує дохід фермеру, але й являється дже-

релом щастя для нього та його родини. Друга частина цього поняття — "управління" — це містечтво делегування повноважень іншим людям, які працюють у команді. Таким чином, "управління сільськогосподарським виробництвом" — це процес проектування та підтримки середовища, в якому люди працюють разом і досягають обраних цілей. Отже, це ключовий інгредієнт ефективності виробництва. Менеджер створює або руйнує бізнес. Він відіграє важливу роль у прийнятті різних рішень, пов'язаних із господарством [4].

Наведемо ще два визначення, які дають зарубіжні вчені: Управління фермерським господарством — це галузь аграрної економіки, яка займається бізнес-принципами та практикою ведення аграрного виробництва з метою отримання максимально можливої віддачі від ферми як господарської одиниці загальної програми раціонального сільського господарства [5]. Управління фермерським господарством — це галузь сільськогосподарської економіки, яка займається діяльністю фермера щодо отримання та витрачання грошових надходжень, пов'язаною з організацією та функціонуванням окремого фермерського господарства для забезпечення максимально можливого чистого доходу [6].

Отже, після короткого ознайомлення з трактуваннями вчених, можна зробити узагальнюючий підсумок, що поняття "управління сільськогосподарським виробництвом" варто трактувати як цілеспрямований процес здійснення управлінського впливу на людей і фактори виробництва в сільському господарстві з метою досягнення ключової мети — отримання максимального прибутку при оптимальних витратах.

Наразі існує стала тенденція до поліпшення результатів діяльності аграрного сектору України та збільшенню його експортного потенціалу. Попри виклики, які породило широкомасштабне вторгнення, вітчизняне сільське господарство показало чудовий приклад стійкості роботи в складних умовах. Більш того, за 2024 р. результати діяльності суттєво покращилися.

Згідно із дослідженням платформи великих даних VKURSI, дохід аграрного сектору у 2024 р. досяг 2,4 трлн грн, що у 2,6 рази більше порівняно з попереднім 2023 роком (920,9 млрд грн) [8]. Прибуток галузі зріс орієнтовно в 5 разів й сягнув цифри 327 млрд грн у 2024 р., коли у 2023 р. він дорівнював 65,8 млрд грн. Для порівняння наводиться, що у 2021 р. прибуток складав 200 млрд грн. Також зазначимо, що у

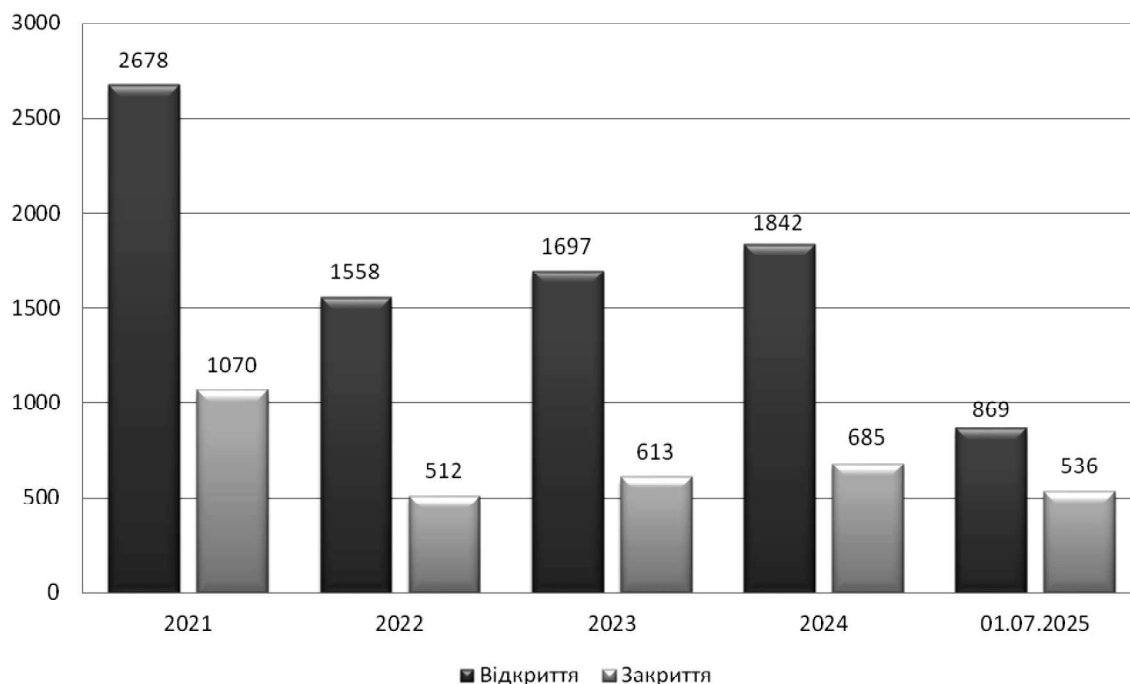


Рис. 1. Динаміка зміни кількості відкритих та закритих аграрних компаній в Україні станом на липень 2025 року

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10].

2022 році дохід аграрних підприємств становив 706 млрд грн, а прибуток — 88,6 млрд грн. Тобто, ми бачимо, що коливання прибутку аграріїв в Україні є достатньо відчутними. За твердженням аналітичних досліджень цифри, що відображають зростання у 2024 р. засвідчують відновлення аграрного сектору, який не дивля-

чись на ті проблеми, з якими він стикнувся, демонструє стійкість, гнучкість та здатність адаптуватись до нових умов [8—9].

Згідно з даними Державної служби статистики, прибутки підприємств у галузях сільсько-го, лісового та рибного господарства сягнули 92,95 млрд грн, що є значно більшим результа-



Рис. 2. Кількість релокованих у безпечні регіони підприємств за сферою їх діяльності (січень-серпень 2025 рр.)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [11].

Таблиця 1. Ключові особливості управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств (згідно з дослідженнями науковців)

Особливість	Опис	Ключові тези
Сезонність та біологічні цикли	Залежність виробництва від сезонності, строків посіву/збирання та біологічних циклів тваринництва, що диктує жорсткі часові рамки планування та управління ресурсами.	Сільське господарство як сектор виробництва характеризується чітко вираженою сезонністю, яка визначає конкретні часові рамки для проведення виробничих операцій [12]. Сільськогосподарське виробництво чітко прив'язане до сезонів та біологічних процесів, коли існують конкретні часові обмеження на посівні та збиральні роботи. А також наявні природні цикли худоби, які напругу впливають на планування діяльності та фінансові потоки [13].
Тривалість виробничих циклів і капіталомісткість	Довгі цикли вирощування та відтворення тварин призводять до високої капіталомісткості і необхідності довгострокових інвестицій.	Високі капіталовкладення в обладнання, будівлі та іншу виробничу сільськогосподарську інфраструктуру формують особливу специфіку інвестиційної політики аграрних підприємств [2].
Кліматичні та погодні ризики	Висока вразливість до погодних умов, зміни клімату, посухи та повені, що потребує ризик-менеджменту та адаптаційних заходів.	Кліматичні зміни і пов'язані з ними екстремальні погодні явища суттєво впливають на сталий розвиток агропродовольства. [13, 14]. Особливо це відчувалося в засушливе літо 2022 р.
Залежність від постачань та ланцюгів поставок	Залежність від насіння, добрив, пального і комплектуючих; уразливість через перебої у постачанні та логістиці.	Порушення у ланцюгах постачань може призводити до зриву агротехнічних строків і втрат врожаю [15]. Особливої актуальності та загострення це набуло в умовах війни, коли почалися перебої в постачанні добрив та засобів догляду.
Сезонність праці та нестача кваліфікованої робочої сили	Піки в попиті на працю в сезонні періоди, одночасна нестача кваліфікованих спеціалізованих працівників.	Сезонний характер робіт призводить до потреби у тимчасовій робочій силі та створює проблеми у її якісній підготовці. Також сезонний характер впливає на зацікавленість в роботі працівників, які вже отримали якісну спеціалізовану освіту [16].
Потреба у зберіганні та переробці продукції (відповідна інфраструктура)	Недостатня кількість сучасних потужностей для зберігання й переробки знижує ефективність та маржу виробництва.	Відсутність сучасних потужностей зберігання та переробки знижує додану вартість продукції і призводить до втрат продукту [15, 17]. Також це загострюється в умовах війни та постійних обстрілів в Україні, що шкодить безпечному зберіганню продукції.
Цифровізація та точне землеробство	Цифровізація агробізнесу, у тому числі, ERP і аналітика даних як механізм підвищення ефективності прийнятих рішень та зменшення витрат як на управлінську, так й виробничу діяльність.	Автоматизація процесів, використання інформаційних систем, аналітики великих даних, інтернету речей (IoT), штучного інтелекту, дистанційного моніторингу виробничих ресурсів та систем точного землеробства дозволяє оптимізувати витрати агропідприємств. Крім того, цифрові рішення підвищують ефективність управління та прийняття рішень в агропродовольстві [18].
Ризики, пов'язані з війною, релокація бізнесу	В умовах війни аграрні підприємства стикаються з пошкодженням інфраструктури та підвищеною невизначеністю, необхідністю релокації, що вимагає планування на випадок надзвичайних ситуацій.	Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на агропромисловий сектор, створюючи численні економічні та логістичні труднощі, проте зі зростанням ролі управління та після вирішення низки нагальних проблем існують значні перспективи для його розвитку та інтеграції у глобальну економіку [19].

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [12—19].

ту 2023 р., а саме у 2,4 рази (у 2023 р. прибутки підприємств у цих галузях дорівнював 38,5 млрд грн). Показник фінансового результату до оподаткування великих та середніх сільськогосподарських підприємств в минулому, 2024 р. досяг 947,3 млрд грн Цей результат на 22% більше показника 2023 р. Це підтверджує попередні тенденції та твердження, що аграрний сектор демонструє свою здатність до швидкої адаптації у складних умовах та попри все його розвиток має позитивну динаміку. Важливо також відмітити, що у 2024 р. кількість збиткових підприємств в цій галузі зазнала зменшення майже у два рази, а саме до 11,6%. Це ще раз підтверджує вищенаведену характеристику стійкості та міцності нашого аграрного сектору [10].

Динаміка відкриття та закриття підприємств аграрного сектору (рис. 1) змушує визнати, що війна дуже сильно вплинула на тенденції в бізнесі. Проте з 2023 р. простежується загальний тренд до зростання кількості відкри-

тих аграрних компаній, який зберігається протягом першої половини 2024 р.

В Опендатабот дослідили, що в Україні з 2021 року було зареєстровано 8 644 агрокомпанії. Найбільшу ділову активність мав 2021 рік — тоді було відкрито 2 678 компаній. Після початку широкомасштабного вторгнення кількість реєстрацій суб'єктів аграрного бізнесу знизилась до 1 558. Проте вже з 2023 р. аграрний сектор пожвавився: з'явилося 1 697 нових компаній за рік [10]. За перше півріччя 2025 р. вже зареєстровано 869 нових агропідприємств. Водночас з 2021 по 2025 роки в Україні згорнули свою діяльність 3 416 аграрних підприємств. Найбільше припинень відбулося у 2021 році (1 070 компаній) та у 2024 році (685). За I півріччя 2025 року 536 агрокомпаній вирішили згорнути свою діяльність. Найбільше агрокомпаній в 2021—2025 рр. закрилось на Одещині — 606.

Звичайно, є бізнес, який релоковано, це допомогло галузі втриматися на передових пози-

ція експорту аграрної продукції у світі. Український аграрний сектор показав чудові результати гнучкості та адаптивності управління, величезні роботи в надзвичайно складних умовах, продовжувати діяльність попри всі виклики й перепони. Серед релокованих у безпечні регіони підприємств (рис. 2) галузь сільське господарство займає третю сходинку. За цей період було релоковано 411 аграрне підприємство.

За даними Єдиного державного реєстру, за 8 місяців 2025 року релокувались по Україні 7 988 компаній. Загалом, український бізнес переїздив 8 345 разів за цей період. Але варто відмітити, що кількість переїздів вже стабілізувалась й навіть зазнала зменшення, в порівнянні з періодом до початку повномасштабного вторгнення. Найбільш популярним регіоном, який як приваблює бізнес до переїзду, так й звідки їдуть підприємці, є Київ. Серед сфер бізнесу, які найчастіше релокуються, можна виділити торгівлю, а також будівництво, сільське господарство та нерухомість [11].

Управління виробництвом в сільськогосподарських підприємствах завжди було більш складним, порівняно з іншими галузями. Проте воєнні дії ще більше посилили відповідальність аграріїв за результати своїх рішень. Нами було здійснено пошук в наукових джерелах особливостей управління аграрним виробництвом та здійснено їх узагальнення (табл. 1).

У результаті визначено перелік ключових особливостей управління виробництвом сільськогосподарських підприємств, який відмічають закордонні дослідники як найбільш значимі та такі, що впливають на весь процес виробництва та управління. Нами було узагальнено, згруповано та систематизовано основні тези в окремі блоки, що дозволить враховувати кожен аспект при прийнятті управлінських рішень та розробці загальної стратегії управління, виявленні ризиків та можливих шляхів їх зменшення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аграрний сектор економіки України після періоду спаду у 2022 р. покращує показники своєї діяльності й поступово нарощує свій виробничий та експортний потенціал. Завдяки урядовій програмі релокації понад 400 підприємств змінили своє місце перебування та продовжують господарську діяльність, дохід та прибуток в галузі зростають. Все це досягнуто також завдяки системі управління сільськогосподарським виробництвом, яка за останні 5

років зазнала певних змін та набула нових особливостей.

У статті наведено систематизований перелік ключових особливостей управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Аналіз наукових публікацій і фахових статей показує, що управління сільськогосподарським виробництвом здійснюється за умов високої чутливості до біологічних циклів, кліматичних ризиків, сезонності трудових ресурсів та волатильності ринків. Особливості, пов'язані з високою капіталомісткістю виробництва, залежністю від постачань необхідних у виробництві добрив, насіння, засобів захисту рослин і тварин, інших запасів у поєднанні з інфраструктурною уразливістю, сезонністю та впливом війни, вимагають від керівництва застосування довгострокового стратегічного планування, інструментів хеджування ризиків, цифрових підходів до моніторингу та оптимізації виробничих процесів, а також впровадження принципів сталого управління природними ресурсами.

На нашу думку, з огляду на отримані висновки, рекомендованими є наступні практичні кроки: 1) розробити державні програми підтримки інвестицій у зберігання та логістику; 2) сприяти створенню платформ обміну даними та поширенню діджитал-рішень точного землеробства; 3) упровадити механізми підготовки й підтримки сезонних працівників на селі, програм підвищення кваліфікації; 4) стандартизувати підходи до оцінки ризиків кліматичного характеру та стійкості виробництва. Особливу увагу необхідно звертати на секторні та регіональні специфіки (наприклад, вплив військових ризиків у зонах конфлікту), що змінюють пріоритети управлінських рішень та потребують адаптивності й посилення системи корпоративної стійкості. Рекомендовано подальші емпіричні дослідження спрямувати на вимірювання ефективності цифрових технологій у конкретних галузевих підсекторах, а на розробку уніфікованої методології оцінки стійкості агровиробництва в умовах зовнішніх шоків.

Література:

1. Болтянська Н.І., Скляр Р. В., Скляр О.Г., Комар А. С. Визначення заходів з підвищення енергоефективності сільськогосподарського виробництва. Матеріали І Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції "Шляхи розвитку науки в сучасних кризових умовах", Дніпро, 28—29 травня 2020 р. Т.1. С. 116—118.
2. Болтянська Н. І., Маніта І. Ю. Особливості управління виробництвом в сільськогосподарських організаціях. Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного

комплексів. 2021. № 23. С. 198—205. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1332> (Дата звернення: 15 жовтня 2025 р.).

3. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 779 с.

4. Ruzhani, F., & Mushunje, A., (2025). Technical efficiency in agriculture: A decade-long meta-analysis of global research. *Journal of Agriculture and Food Research*, volume 19, article 101667. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jafr.2025.101667>.

5. Raju, V.T., & Rao, D.V.S. *Economics of Farm Production and Management*. Oxford & IBN Publishing Company Pvt. Limited, 1990, 207 p.

6. *Farm Management Analysis*. Bradford, L.A., Johnson, G.L. and Johnson, G.L. New York: Wiley, 1953, 438 p.

7. Дохід аграрного бізнесу у 2024 році у 2,6 раза перевищив показник 2023. *Latifundist*. 6 травня 2025. URL: <https://latifundist.com/novosti/67315-dohid-agrarnogo-biznesu-u-2024-rotsi-u-26-raziv-perevishchiv-pokaznik-2023-go> (Дата звернення: 15 жовтня 2025 р.).

8. VKURSI дослідили динаміку розвитку аграрного бізнесу у 2024 році. VKURSI, 9 травня 2025. URL: <https://vkursi.pro/blog/vkursi-doslidyly-dynamiku-rozvytku-ahrarnoho-biznesu-u-2024-rotsi-483223> (Дата звернення: 13 жовтня 2025 р.).

9. Степаненко І. Прибутки агропромислового комплексу України зросли у 2,4 раза у 2024 році. *AgroWeek*. 24.04.2025. URL: <https://agroweek.com/agroekonomika/prybutky-agropromyslovogo-kompleksu-ukrayiny-zrosly/> (Дата звернення: 16 жовтня 2025 р.).

10. На 1 закриту аграрну компанію припадає 2,5 нові. Відкриті дані Опендatabот. 25.07.2025 р. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/agro-in-war> (Дата звернення: 14 жовтня 2025 р.).

11. Майже 8 тисяч бізнесів переїхали в інші регіони у 2025 році. Відкриті дані Опендatabот. 17.09.2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025> (Дата звернення: 14 жовтня 2025 р.).

12. Зеленко О. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Економіка та управління підприємствами, 2017, № 1. URL: <https://share.google/9xsk9cfpb0x-31zVLI> (Дата звернення: 16 жовтня 2025 р.).

13. Pretty, J. (2007) *Agricultural sustainability: concepts, principles and evidence*. *Philosophical transactions of the royal society B, Biological*

sciences, 363, 447—465. <https://doi.org/10.1098/rstb.2007.2163>

14. Самойлик Ю. В. Особливості управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств у глобальному середовищі. Економіка і організація управління, 2016, № 4 (24), с. 237—244. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2944> (Дата звернення: 16 жовтня 2025 р.).

15. Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. 9 (42) [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).252-259](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).252-259)

16. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення сільськогосподарських підприємств в умовах сезонності виробництва. *SWorld Journal*, 2020, № 06-06, с. 126—130. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2020-06-06-145>

17. Замлинський В., Замлинська О., Осик С. Сучасний стан і тенденції конкурентоспроможності агропродовольчої галузі на зовнішніх ринках. *Економічний вісник Причорномор'я*, 2024, № 5. <https://doi.org/10.37000/ebbsl.-2024.05.03>

18. Ступка В.В. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2025, № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-33>.

19. Іщук М.А., Голуб Х.А. Перспективи розвитку аграрного сектору України в контексті економічних та геополітичних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2025, Том 36 (75). № 2. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-4>

References:

1. Boltyanska N.I., Sklyar R.V., Sklyar O.G. and Komar A.S. (2020), "Determination of measures to increase the energy efficiency of agricultural production", *Materialy I Mizhnaroodnoyi naukovo-praktychnoyi internet-konferentsiyi "Shlyakhy rozvytku nauky v suchasnykh kryzovykh umovakh"* [Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference "Ways of Science Development in Modern Crisis Conditions"], Dnipro, Ukraine, vol. 1, pp. 116—118.

2. Boltyanska N. I. and Manita I. Yu. (2021), "Peculiarities of production management in agricultural organizations", *Technical service of agro-industrial, forestry and transport complexes*, vol. 23, pp. 198—205, available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1332> (Accessed 15 October 2025).

3. Andriychuk V.G. (2013), *Ekonomika pidpryemstv ahropromyslovoho kompleksu* [Economics of Agro-Industrial Complex Enterprises], KNEU. Kyiv, Ukraine.
4. Ruzhani, F. and Mushunje, A., (2025), "Technical efficiency in agriculture: A decade-long meta-analysis of global research", *Journal of Agriculture and Food Research*, vol. 19, article 101667. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jafr.-2025.101667>.
5. Raju, V.T. and Rao, D.V.S. (1990), *Economics of Farm Production and Management*. Oxford & IBH Publishing Company Pvt. Limited, Delhi. India.
6. Bradford, L.A., Johnson, G.L. and Johnson, G.L. (1953), *Farm Management Analysis*, Wiley, New York, USA.
7. Latifundist. (2025), "The income of agrarian business in 2024 exceeded the figure in 2023 by 2.6 times", available at: <https://latifundist.com/novosti/67315-dohid-agrarnogo-biznesu-u-2024-rotsi-u-26-raziv-perevishchiv-pokaznik-2023-go> (Accessed 15 October 2025).
8. VKURSI. (2025), "VKURSI investigated the dynamics of the development of agrarian business in 2024", available at: <https://vkursi.pro/blog/vkursi-doslidyly-dynamiku-rozvytku-ahrarnoho-biznesu-u-2024-rotsi-483223> (Accessed 13 October 2025).
9. Stepanenko, I. (2025), "Profits of the agro-industrial complex of Ukraine increased 2.4 times in 2024", *AgroWeek*, available at: <https://agro-week.com/agroekonomika/prybutky-agropromyslovogo-kompleksu-ukrayiny-zrosly/> (Accessed 16 October 2025).
10. Opendatabot. (2025), "For every 1 closed agricultural company, there are 2.5 new ones", July 25, 2025, available at: <https://opendatabot.ua/analytics/agro-in-war> (Accessed 14 October 2025).
11. Opendatabot. (2025), "Almost 8 thousand businesses moved to other regions in 2025", September 17, 2025, available at: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025> (Accessed 14 October 2025).
12. Zelenko, O. (2017), "Peculiarities of management of agricultural enterprises", *Economic Journal of the Lesya Ukrainka Eastern European National University. Economics and Business Management*, vol. 1, available at: <https://share.google/9xsk9cfpb0x31zVLI> (Accessed 16 October 2025).
13. Pretty, J. (2007), "Agricultural sustainability: concepts, principles and evidence", *Philosophical transactions of the royal society B, Biological sciences*, vol. 363, pp. 447—465. <https://doi.org/10.1098/rstb.2007.2163>
14. Samoilyk, Yu. V. (2016), "Peculiarities of managing the sustainable development of agricultural enterprises in the global environment", *Economics and Management Organization*, vol. 4 (24), pp. 237—244, available at: <https://jeou.-donnu.edu.ua/article/view/2944> (Accessed 16 October 2025).
15. Stonozhenko, R.V. and Androschuk, I.O. (2023), "Peculiarities of management of agricultural enterprises of Ukraine in conditions of uncertainty and crisis situation", *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, vol. 9 (42) [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.-9\(42\).252-259](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.-9(42).252-259)
16. Kotelnikova, Yu. M. (2020), "Personnel support of agricultural enterprises in conditions of seasonal production", *SWorld Journal*, vol. 06—06, pp. 126—130. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2020-06-06-145>
17. Zamlynsky, V., Zamlynska, O. and Osyk, S. (2024), "Current state and trends of competitiveness of the agri-food industry in foreign markets", *Economic Bulletin of the Black Sea Region*, vol. 5. <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.03>
18. Stupka, V.V. (2025), "Peculiarities of management of agricultural enterprises in the conditions of digitalization", *Economy and Society*, vol. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-33>.
19. Ishchuk, M.A. and Holub, Kh.A. (2025), "Prospects for the development of the agricultural sector of Ukraine in the context of economic and geopolitical challenges", *Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, vol. 36 (75), no. 2. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-4>

Стаття надійшла до редакції 04.11.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 339.138

Н. І. Юрченко,
к. е. н., доцент кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3156-6790>
Д. А. Багорка,
доктор філософії, асистент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0018-6437>
Р. Ю. Мудренко,
магістрант,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4209-6782>
В. В. Монін,
магістрант,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4724-8680>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.183

НАУКОВІ ПОГЛЯДИ ТА ПОСЛІДОВНІ КРОКИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

N. Yurchenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing,
Dnipro State Agrarian and Economic University
D. Bahorka,
Doctor of Philosophy, Assistant Professor, Department of Management and Law,
Dnipro State Agrarian and Economic University
R. Mudrenko,
Graduate student, Dnipro State Agrarian and Economic University
V. Monin,
Graduate student, Dnipro State Agrarian and Economic University

SCIENTIFIC VIEWS AND CONSEQUENTIAL STEPS TOWARDS FORMING A MARKETING MECHANISM FOR MANAGING STRATEGIC CHANGES IN ENTERPRISES

В статті досліджено теоретичні підходи, наукові погляди та послідовні кроки до формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на підприємствах. У рамках дослідження розглянуто сутність стратегічного підходу до управління змінами щодо діяльності бізнес-організацій, висвітлено етапи побудови стратегії управління змінами та запропоновано алгоритм її розробки та реалізації. Методологічною основою дослідження стала теорія стратегічного управління, маркетингового менеджменту та потенційних можливостей підприємств. Запропонований механізм управління стратегічними змінами, який здійснює трансформацію впливу зовнішнього середовища, яке слугує основним джерелом стратегічних змін і водночас є джерелом ресурсів. Встановлена необхідність введення стратегічних змін на підприємствах, що може сприяти досягненню їхніх цілей, збільшенню конкурентних переваг на ринку та адаптації до сучасних умов ведення бізнесу.

The article explores theoretical approaches, scientific views and sequential steps to the formation of a marketing mechanism for managing strategic changes at enterprises. The study examines the essence of a strategic approach to managing changes in the activities of business organizations, highlights the stages of building a change management strategy and proposes an algorithm for its development and implementation. Strategic changes in an enterprise are profound transformations in its functioning, aimed at adapting to changes in both the external and internal environment in order to ensure long-term competitiveness and stability in the market.

The methodological basis of the study is the theory of strategic management, marketing management and potential opportunities of enterprises. A mechanism for managing strategic changes is proposed, which transforms the influence of the external environment, which serves as the main source of strategic changes and at the same time is a source of resources. The need for introducing strategic changes at enterprises is established, which can contribute to achieving their goals, increasing competitive advantages in the market and adapting to modern business conditions. Challenges that can be considered as pressure from the external environment on business entities, since this environment is the source of material and intangible resources. The mechanism of strategic change management turns out to be an effective way for an enterprise to survive in conditions of market competition and the influence of stakeholders.

The key element is the influence of the subject on the object, which initiates the process of transforming resources from input to output through internal components, which within the framework of the developed structure of the mechanism leads to the adoption of management decisions. The mechanism must take into account both internal and external sources of change, and the main attention in the study is paid to external factors. It is important to include the process component that ensures transformation.

The foundation of the mechanism is a methodological basis, which includes laws, principles and functions common to all enterprises, and specific methods are recommended taking into account the strategic potential of the enterprise.

Ключові слова: стратегічні зміни, маркетингове управління, механізми управління, бізнес-середовище, стратегічне управління, маркетингова діяльність.

Key words: strategic changes, marketing management, management mechanisms, business environment, strategic management, marketing activities.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Російське вторгнення принесло руйнування та виклики усім секторам економіки. Боротьба за ресурси та державну підтримку між великим бізнесом і невеликими підприємствами триває. Поки Україна йде шляхом відновлення бізнесу, виникають цілі мережі проблем, що впливають на ведення бізнесу і потенційного впливу на глобальну безпеку.

У сучасних умовах господарювання, що вирізняються посиленням конкуренції серед виробників та зростаючими вимогами споживачів, кожне підприємство прагне максимально ефективно організувати свою маркетингову діяльність. Маркетинг безперечно відіграє провідну роль в управлінні підприємством, оскільки саме він забезпечує точне визначення потреб ринку з метою виробництва продукції, яка не лише відповідає цим запитам, а й має конкурентні переваги та випускається у відповідних обсягах. Маркетингові дії повинні охоплювати комплекс

взаємопов'язаних заходів, що ретельно плануються й координуються для досягнення успіху в умовах постійно змінюваного ринку.

Щоб забезпечити стабільний розвиток, більшості підприємствам важливо інтегрувати елементи ринкової економіки з власними ресурсами для розробки науково обгрунтованої, ефективної стратегії на основі запровадження стратегічних змін. Адаптивний підхід до управління в умовах воєнного часу пов'язаний із розробкою та застосуванням стратегій відображення суб'єктом підприємництва та його структурами [1, с. 128]. У системі прийняття управлінських рішень, для забезпечення адаптивного статусу суб'єкта господарювання обираються оптимальні варіанти стратегії управління. Проблема управління змінами підприємства служить центром ініціатив та інновацій у масштабах підприємства, сприяє співпраці та забезпеченню відповідності стратегічним цілям. Саме тому, актуальними питаннями є

здійснення аналізу проблем, усвідомлення необхідності конкретних змін з урахуванням точної ситуації, наявної інформації та факторів, що впливають на мотивацію до реалізації змін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогодні вітчизняні та зарубіжні науковці ще не сформулювали цілісних засад інтеграції управління змінами у стратегію розвитку економічних систем різних рівнів. Існуючі методологічні підходи, хоча й мають наукове підґрунтя, залишаються фрагментарними та здебільшого зосереджені на окремих фазах життєвого циклу бізнес-структур або на певних стратегічних управлінських рішеннях. У межах аграрного сектору додаткову складність становить те, що багато дослідників оминають увагою управління змінами при аналізі механізмів управління, які потенційно здатні суттєво змінити функціонування підприємств.

Дослідження сутності механізмів управління змінами було предметом робіт таких науковців, як Л. О. Гончар, І. Г. Запихляк, Г. О. Зелінська, С. А. Побігун, О. П. Пащенко, Т. З. Гвініашвілі, Огірко, О. І. Огірко, А. С. Селіверстова, О. М. Міх, А. В. Шегда, Роботи зі стратегічних змін були детально розглянуті в наукових працях О. Ю. Гусевої, А. В. Балабаниць, О. О. Гайдей, Я. В. Лісун. Незважаючи на існуючі дослідження, питання формування концептуального механізму управління стратегічними змінами все ще потребують додаткових розробок та удосконалення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження теоретичних підходів, наукових поглядів та послідовних кроків до формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На жаль в економічному середовищі посилюється нестабільність, зростання мінливості зовнішніх процесів, а також збільшення кількості факторів, що змушують компанії коригувати свої бізнес-процеси. Зміни є невід'ємною частиною організаційного росту та розвитку, але вони часто супроводжуються проблемами, які необхідно розуміти та ефективно керувати ними. Психологія змін висвітлює емоційні та когнітивні процеси, через які проходять люди, коли вони стикаються з новими ситуаціями.

Визнання цих процесів має важливе значення для розробки стратегій, які мінімізують спротив і сприяють прийняттю.

Стратегічні зміни на підприємстві — це глибокі трансформації в його функціонуванні, спрямовані на адаптацію до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Такі зміни можуть стосуватися різних сфер діяльності компанії: оновлення місії, перегляду бізнес-моделі, реструктуризації операційної діяльності, впровадження інноваційних технологій, трансформації корпоративної культури або коригування стратегій виходу на ринок [2, с. 205].

Успішне управління змінами залежить від активного залучення зацікавлених сторін. Також, розробка комплексних програм навчання є життєво важливою для того, щоб надати можливість співробітникам опанувати навички та знання, необхідні для розуміння, сприйняття та координації змін [3, с. 174]. При цьому важливо, охопити як технічні, так і поведінкові аспекти змін, гарантуючи, що працівники повністю готові адаптуватися до нових прийомів роботи. Безперечно, що для підтримки стратегічних змін важливим є ресурсний потенціал підприємства.

Визнання впливу змін на окремих людей і команди є фундаментальним принципом, ба зміни можуть порушити усталену рутину, створити невпевненість і викликати різні емоційні реакції. Розуміючи ці наслідки, організації можуть розробляти ініціативи щодо змін, які вирішують проблеми, зменшують занепокоєння та сприяють більш повільному переходу.

Наразі механізм управління є ключовою категорією у багатьох галузях економічних досліджень, що обумовлено його значним потенціалом. Механізми дозволяють описувати різноманітні соціально-економічні процеси на всіх рівнях аналізу, від глобальних до мікроекономічних аспектів діяльності підприємств. Розробка та застосування ефективних механізмів відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності систем в рамках економічної науки [4, с. 60].

Для розробки структури механізму управління стратегічними змінами важливо проаналізувати наявні механізми управління змінами. І. Г. Запихляк разом із колегами визначають, що серцевиною механізму управління змінами на підприємстві є набір інструментів, засобів та технологій, які активізують усю систему та забезпечують ефективну реалізацію змін [2, с. 206].

Інші дослідники розглядають механізм управління змінами як ключовий елемент цілеспрямованого розвитку, який об'єднує засоби управління, включаючи інструменти і важелі, що слугують критеріями для відбору та оцінки, задають обмеження та вимоги до процесу розвитку підприємства, з урахуванням етапів його циклу розвитку, та включають організаційні та економічні методи управління у формі прийомів, способів і технологій, які запускають і використовують ці засоби управління.

У своїй роботі Т. З. Гвініашвілі представляє концептуальну модель управління змінами на підприємствах зв'язку, орієнтовану на інноваційний розвиток. У цій моделі механізм управління перетворюється на процес, що включає елементи алгоритму. Автор окреслює декілька етапів цього процесу, починаючи з визначення потреби в організаційних змінах та діагностики існуючого стану підприємства. Це включає оцінку готовності підприємства до змін, створення спеціалізованої команди для змін з чітко визначеними ролями та повноваженнями, а також оцінку рівня опору змінам з боку персоналу [5, с. 72].

А. Серант, І. Огірко та О. Огірко розглядають механізм управління змінами як комплекс елементів, що включає вирішення проблем, лідерство, інноваційний розвиток, процес досягнення та реалізацію [6, с. 67].

Л. С. Селіверстова та О. М. Мих розробили модель управління змінами для промисловості, яка складається з декількох етапів: підготовка, планування змін та їх реалізація. На підготовчому етапі відбувається аналіз чинників, які стимулюють зміни, включаючи оцінку ресурсного потенціалу та конкурентної позиції в галузі. На другому етапі формується команда, яка займається подоланням опору змінам, після чого складається план їх впровадження. За цим слідує визначення типу змін-радикальних або часткових, та вибір методів управління цими змінами. Заключний етап включає безпосереднє впровадження змін, моніторинг, корекцію, оцінку ефективності, аналіз перешкод та подолання опору [4, с. 67].

У дослідженні Гайдей О. О. та Лісун Я. В. представлено механізм управління змінами в бізнес-організаціях, структура якого охоплює зовнішні чинники, такі як групи інтересів, реструктуризація економіки та галузеві зміни, а також вимоги конкурентного середовища. Ці фактори спонукають необхідність змін, які дослідники аналізують через призму системи управління якістю та організаційної культури, що в свою чергу формують конкурентні переваги

та ключові компетенції, визначальні для розвитку потенціалу підприємства. На основі цих засад визначаються напрямки змін, які включають імплементацію системи управління якістю та реінжиніринг бізнес-процесів [7, с. 473].

А. В. Шегда, І. Б. Запихляк та Д. О. Баюра розробили механізм управління змінами для газотранспортних підприємств, який інтегрує адаптаційні та біфуркаційні елементи. Цей механізм розділяє методи управління змінами на адаптаційні та радикальні, залежно від рівня стійкості розвитку підприємств, які можуть бути критично стійкими, малостійкими, достатньо стійкими або абсолютно стійкими. Відповідно до цього механізму, підходи до управління змінами вибираються в залежності від специфіки та потреб підприємства. Відмінною рисою цього механізму є його фокус на вибір найбільш ефективних методів управління змінами, відрізняючись від інших механізмів, які можуть бути застосовані в аналогічних умовах. Також автори розробили низку моделей механізму управління, що фокусуються безпосередньо на стратегічних змінах [8, с. 98].

О. Ю. Гусєва розробила структурно-логічну модель комплексного механізму проактивного управління стратегічними змінами, який включає в себе суб'єкта (керівника або групу стратегічних керівників) та відділ управління стратегічними змінами. Цей відділ відповідає за систему стратегічної діагностики, ініціювання стратегічних змін, а також за контроль, координацію та оцінку результатів, інтеграцію змін в корпоративну культуру. Обов'язки суб'єкта включають визначення ключових напрямків та пріоритетних цілей змін, розробку системи організаційного проектування і механізму для їх практичного впровадження. Завершальним елементом механізму є система коригування організаційних проектів. Такий підхід можна порівняти з блок-схемою, яка візуалізує структуру механізму, але не включає динамічну складову його дії [9, с. 98].

У своїй дисертаційній роботі А. О. Гончар розробив структурний алгоритм для комплексного механізму стратегічного управління змінами в секторі готельно-ресторанного бізнесу, який охоплює декілька ключових механізмів [10, с. 51].

Перший механізм включає оцінку необхідності змін у галузі через аналіз впливаючих факторів та діагностику існуючих проблем.

Другий механізм полягає у визначенні можливостей і потреб галузі згідно з компетентнісно-орієнтованим підходом і вибудовуванні концептуального бачення.

Третій механізм застосовує полікритеріальний підхід до процесу впровадження та реалізації змін, включаючи обґрунтування критеріїв на основі бізнес-індикаторів і економічного інструментарію. Четвертий механізм займається діагностикою та оцінкою ефективності процесу змін, створюючи критеріальну базу для оцінки ефективності. Останній механізм передбачає прогнозування подальшого розвитку галузі, що логічно пов'язаний з першим механізмом і включає принципи, функції та методи. Незважаючи на детальний опис, цей алгоритм не можна розглядати як строго визначений алгоритм через відсутність чіткої послідовності процесів та їх взаємозв'язку, і не виділяється окремо вхід, вихід та рушійні компоненти, що вимагає врахування критеріїв для впровадження та реалізації змін.

А. В. Балабаниць розробив модель управління стратегічними змінами, яка вбудована в процес стратегічного інтегрованого управління в рамках системи маркетингової взаємодії. Модель складається з декількох ключових етапів: стратегічний аналіз, планування, організація та контроль, кожен з яких далі розбивається на конкретні компоненти. Ці компоненти охоплюють реактивне управління, включаючи аналіз макро— та мікрокліматичних факторів маркетингової взаємодії, що веде до розробки механізмів адаптації до зовнішніх стратегічних змін; та проактивне управління, яке включає контекст-аналіз, ідентифікацію стратегічних змін, аналіз силових полів, тактики реалізації стратегічних змін, оцінку їх результатів та розробку рекомендацій для поліпшення управління цими процесами [11, с. 50].

Механізм, який оптимально відповідає вимогам управління стратегічними змінами, детально описано в роботі О. О. Гайдей та Я. В. Лісун [7, с. 475]. Вони аналізують як зовнішні, так і внутрішні чинники, що ініціюють трансформаційні процеси на різних рівнях управління — стратегічному, тактичному та операційному. В результаті цих змін очікується зростання капіталу організації. У межах обговорюваного механізму виділені причини, що

Таблиця 1. Послідовні кроки механізму управління стратегічними змінами

Кроки	Деталізація
Виокремлення суб'єкта і об'єкта	де перший зазвичай представлений керівництвом або окремим підрозділом, а об'єкт відповідає за сфери, де зміни мають бути впроваджені. Включення суб'єкта до механізму є критичним, як це було зазначено раніше, у зв'язку з необхідністю наявності рушійної сили, яка ініціює процес перетворення ідей в дію через внутрішні елементи структури механізму. Це підтверджує необхідність включення компоненту, відповідального за управлінські рішення у контексті стратегічних змін. Розгляд підрозділу з відповідними повноваженнями як організаційного забезпечення впровадження механізму є важливим для успішної реалізації змін.
Виявлення джерел змін, як зовнішніх, так і внутрішніх	стратегічні зміни повинні реагувати передусім на зовнішні виклики, які можна розглядати як тиск зовнішнього середовища на господарюючі суб'єкти, оскільки саме це середовище є джерелом матеріальних та нематеріальних ресурсів. Механізм управління стратегічними змінами виявляється ефективним способом для підприємства вижити в умовах ринкової конкуренції і впливу зацікавлених сторін.
Наявність процесної компоненти у механізмах	виражається у послідовності різних етапів, фактично вказує не на сам механізм, а безпосередньо на процес імплементації змін. Для забезпечення ефективності цього процесу, корисно розмежовувати процеси створення продукту та процеси його управління. Механізм же має служити перш за все джерелом перетворення вхідних ресурсів у вихідні результати, із чітким виділенням точок застосування рушійної сили. Спроби інтегрувати процес та механізм в одній структурі часто призводять до декларативного визначення їх взаємодії.
Застосування різноманітних управлінських інструментів у структурі механізму	таких як принципи, функції, методи, закони та цілі, дозволяє вважати їх ключовими структурними елементами. У цьому дослідженні такий інструментарій було розроблено, структуровано та теоретично обґрунтовано на методологічній основі, що надає підстави для його використання в рамках механізму.
Акцентування уваги на потенціалі: стратегічному та ресурсному потенціалі підприємства	Це вимагає врахування його рівня для забезпечення необхідних ресурсів для реалізації стратегічних змін, а також ідентифікації можливих вузьких місць у внутрішньому середовищі підприємства. Крім того, дослідники підкреслюють необхідність враховувати позицію підприємства у галузі, визначення можливостей для росту цього сектору національної економіки, а також його обмежень та бар'єрів для входу, аналізуючи стадію життєвого циклу галузі.

Джерело: сформовано авторами.

впливають на процес змін, який включає етапи підготовки, впровадження та закріплення. Цей процес спрямований на досягнення стратегічних цілей, що передбачає зростання людського, фінансового та соціального капіталів.

Підсумовуючи аналіз наукових поглядів щодо механізмів управління змінами та стратегічними змінами, корисно виокремити ключові елементи, що є спільними для обох підходів (табл. 1).

Існує величезна кількість технологій для передбачення змін. Їх можна розділити на дві групи: технології пасивного прогнозування та технології активного прогнозування типу планування, прогнозування, футурологія та форсайт [12, с. 240]. Планування базується на досягнутих показниках компанії досягнуті на момент аналізу. Прогноз був одним із перших економетричних інструментів, заснованих на науково-математичні процедури. Ці процедури допомогли створити можливі сценарії для подальшого функціонування. Футурологія пе-



Рис. 1. Покроковий план змін підприємства

Джерело: сформовано авторами.

редбачає майбутні результати на основі методів обробки інформації за допомогою механізму самоздійснення очікувань. Форсайт — це суміш планування та футурології. Прогнози, футуристичні моделі та форсайт — це м'які технології для змін впровадження, а плани вважаються жорсткими технологіями. М'які технології, які відображають демократичний стиль правління, почали витіснити жорсткі технології та їхній жорсткий стиль. Замість централізованих процедур розробки планів, механізмів на перший план виходить самоорганізація.

Для компаній традиційні системи стратегічного управління набувають нових характеристик впровадження механізмів форсайту. Однією з таких технологій є управління змінами.

Оцінка ефективності впровадження стратегій змін є проблематичною. Більшість систем оцінки ефективності засновані на річному бюджеті та операційному плані компанії. Дані сис-

теми спрямовані на короткострокові періоди та тактику компанії, але не в стратегії. Системи оцінки ефективності зазвичай базуються лише на фінансові показники [13]. Низька ефективність впровадження стратегії змін і необхідність забезпечення конкурентоспроможності компанії означає, що є необхідність прогнозувати і передбачати майбутні дії з урахування змін у зовнішньому середовищі, а не просто чекати, поки вони відбудуться.

Представляємо план змін на рис. 1.

Стратегії корпоративної архітектури охоплюють загальні плани, методології та підходи, які приймають організації, щоб узгодити свої бізнес-цілі зі своєю ІТ-інфраструктурою та технологічними рішеннями.

Ці стратегії передбачають визначення структури, процесів і стандартів для управління корпоративною архітектурою організації та еволюцію цієї архітектури з часом. Вони часто

включають структуру управління, технологічні дорожні карти, підходи до управління портфелем і механізми співпраці, щоб гарантувати, що архітектура підприємства ефективно підтримує цілі та завдання організації.

Перехід до стратегічної корпоративної архітектури вимагає участі всієї компанії, коли колеги беруть участь у зборі даних, а особи, які приймають рішення, щоб керувати компанією.

Грунтуючись на висновках, зазначимо дії, які організації можуть зробити, щоб покращити свою функцію корпоративної архітектури, ефективно керувати змінами та підготуватися до майбутнього:

- Зібрати високоякісні дані від ключових користувачів.

- Ефективно керувати ризиками, витратами та змінами.

- Керувати ІТ-портфоліо.

- Змоделювати та порівняти поточні сценарії з майбутніми прогнозами.

- Надати зацікавленим сторонам автоматизовану статистику.

Після того, як керівництво ініціює і запровадить зміни, важливо відстежити їх вплив, щоб визначити їх ефективність. При цьому варто порівняти процеси чи ситуації до та після зміни, щоб оцінити відмінності. Залежно від зміни, мають визначити дані, щоб надати інформацію про продуктивність або фінансові результати. Якщо простежується покращення, це може виявитися ефективною зміною.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

З наведеного вище можна зробити наступні висновки.

Управління змінами представляє методи та способи, якими організація визначає та впроваджує різні процеси змін, як внутрішні, так і зовнішні. Як правило, це означає, що принципи управління змінами актуальні, коли готують співробітників до різноманітних організаційних змін, допомагають їм здійснити перехід, встановлюють точні кроки, які вони повинні виконати для впровадження змін, і контролюють наслідки, які викликають зміни. Враховуючи типово складний характер широкомасштабних змін і природну стійкість людей до них, застосування структурованого підходу до впровадження змін зазвичай є найефективнішим способом

Поєднання традиційних і цифрових каналів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін

ринкового середовища, зменшити залежність від посередників та підвищити економічну ефективність.

Маркетинговий механізм управління на підприємстві можна розглядати як системний підхід до управління всіма маркетинговими функціями, що забезпечує координацію і оптимізацію різних аспектів маркетингової діяльності з метою досягнення стратегічних цілей компанії. Це поняття охоплює весь процес планування, організації, контролю та моніторингу маркетингових операцій, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та потреби ринку. Ключовим елементом є вплив суб'єкта на об'єкт, який ініціює процес перетворення ресурсів з вхідних у вихідні через внутрішні компоненти, що в рамках розробленої структури механізму призводить до прийняття управлінських рішень. Механізм повинен враховувати як внутрішні, так і зовнішні джерела змін, причому основна увага в дослідженні приділена зовнішнім факторам. Важливим є включення процесної складової, яка забезпечує трансформацію.

Фундамент механізму складає методологічний базис, що включає закони, принципи та функції, загальні для всіх підприємств, а конкретні методи рекомендуються з урахуванням стратегічного потенціалу підприємства. Сфера реалізації стратегічних змін включає "м'які" та "жорсткі" компоненти, такі як лідерство, стиль, ієрархія, процеси, процедури, компетенції організації, технології тощо.

Література:

1. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування маркетингової системи управління стратегічними змінами на підприємствах аграрної галузі. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія "Економіка і управління". 2025. Том. 36 (75). № 1. С. 125-132. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-19>

2. Запихляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. С. 204—209.

3. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ. Серія. "Економічні науки". 2014. № 3 (69). С. 170—178.

4. Селіверстова А. С., Міх О. М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. Формування

ринкових відносин в Україні. 2016. № 10. С. 58—62.

5. Гвініашвілі Т. З. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Т. 10. С. 70—73.

6. Серант А. Й., Огірко І. В., Огірко О. І. Інформаційна технологія та формула управління змінами. Ефективність державного управління. 2017. № 51. С. 63—71.

7. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). Міжнародна економічна політика. 2012. Спец. вип.: у 2 ч. Ч. 1. С. 472—479.

8. Шегда А. В., Запукхляк І. Б., Баюра Д. О. Формування механізму управління змінами на газотранспортних підприємствах в умовах забезпечення їх стійкого розвитку. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2018. Вип. 1. С. 96—105.

9. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во "Ноулідж", 2014. 395 с.

10. Гончар Л. О. Формування державної стратегії управління змінами у сфері послуг. Дисертація на.. здобуття наукового ступеня канд. ек. наук (08.00.03 економіка та управління національним господарством). Національна академія управління. Київ: 2019. 324 с.

11. Балабаниць А. В. Управління змінами в контексті стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2010. № 4. Т. 3. С. 49—52.

12. Parker, C.F., Karlsson, C., & Hjerpe, M. Assessing the European Union's global climate change leadership: From Copenhagen to the Paris agreement. Journal of European Integration. (2017). № 39 (2). С. 239—252.

13. Гуменюк Р. Система оцінки стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. 2021. Агросвіт (4), 51.

References:

1. Bahorka, M.O. and Yurchenko, N.I. (2025), "Formation of a marketing system for managing strategic changes at agricultural enterprises", Scientific notes of the V.I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series "Economics and Management", vol. 36 (75), pp. 125—132.

2. Zapukhliak, I. B., Zelinska, H. O. & Pobihun, S. A. (2018), "Approaches, methods and tools of change management in the enterprise deve-

lopment management system", Global and national economic problems, vol. 23, pp. 204—209.

3. Pashchenko, O. P. (2014), "Modern methods of change management at the enterprise", Bulletin of ZHTU. Series. "Economic Sciences", vol. 3 (69), pp. 170—178.

4. Seliverstova, L. S. and Mikh, O. M. (2016), "Mechanism of change management in the context of the development of the industrial potential of Ukraine", Formation of market relations in Ukraine, vol. 10, pp. 58—62.

5. Hvinishvili, T. Z. (2015), "Conceptual model of the functioning of the change management mechanism at telecommunications enterprises in the conditions of ensuring their innovative development", Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences, vol. 10, pp. 70—73.

6. Serant, A. Y., Ohirko, I. V. and Ohirko, O. I. (2017), "Information technology and the change management formula", Public administration efficiency, vol. 51, pp. 63—71.

7. Haidei, O. O. and Lisun, Ya. V. (2012), "The mechanism of strategic change management as a tool for capitalizing entrepreneurial activity (world practice)", International economic policy, vol. 2, pp. 472—479.

8. Shehda, A. V., Zapukhliak, I. B. and Baiura, D. O. (2018), "Formation of a mechanism for managing changes at gas transportation enterprises in the context of ensuring their sustainable development", Theoretical and applied issues of economics, vol. 1, pp. 96—105.

9. Husieva, O. Yu. (2014), Upravlinnia stratehichnyh zminamy: teoriia i prykladni aspekty: monohrafiia [Strategic Change Management: Theory and Applied Aspects: Monograph], Knowledge Publishing House, Donetsk, Ukraine.

10. Honchar, L. O. (2019), "Formation of the state strategy for managing changes in the service sector", Ph.D. Thesis, Economy, National Academy of Management. Kyiv, Ukraine.

11. Balabanyts, A. V. (2010), "Change management in the context of strategic integrated management of marketing interaction of the enterprise", Bulletin of Khmelnytskyi National University, vol. 4, pp. 49—62.

12. Parker, C.F., Karlsson, C., & Hjerpe, M. (2017), "Assessing the European Union's global climate change leadership: From Copenhagen to the Paris agreement", Journal of European Integration, vol. 39(2), pp. 239—252.

13. Humeniuk, R. (2021), "Evaluation system for strategic planning of development of management capacity of the enterprise", Agrosvit, vol. (4), 51. *Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.*

УДК 339.5:330.35

О. В. Дзяд,

к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,

Дніпровський національний університет ім. О. Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0869-599x>

А. В. Наривська,

магістр освітньої програми міжнародна економіка,

Дніпровський національний університет імені О. Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3021-3831>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.191

СУЧАСНІ ТРЕНДИ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ПЕРЕРОБЛЕНИМИ ТА КОНСЕРВОВАНИМИ ОВОЧАМИ ТА ФРУКТАМИ

O. Dzyad,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Economics
and World Finance, O. Honchar Dnipro National University

A. Naryvska,

Master of Science in International Economics, O. Honchar Dnipro National University

CURRENT TRENDS IN INTERNATIONAL TRADE OF PROCESSED AND CANNED FRUITS AND VEGETABLES

У статті досліджена міжнародна торгівля переробленими та консервованими овочами та фруктами, встановлені зміни у експорті та імпорті цієї продукції під впливом економічних, політичних та екологічних чинників. Сучасні тренди міжнародного ринку сформувалися в умовах глобалізації агропромислової сфери, зростання попиту на органічні товари, зростання світових цін на продовольство та загострення питань продовольчої безпеки, цифровізації та екологізації торгівлі, впровадження інновацій у пакуванні та переходу до принципів сталого розвитку. Динаміка міжнародної торгівлі переробленими та консервованими овочами і фруктами вказує на чергування періодів зростання та уповільнення, зумовлених економічною нестабільністю, пандемією, воєнними подіями та змінами у споживчих пріоритетах. Міжнародна торгівля характеризується високою концентрацією, де провідну роль відіграють Європа, Америка та Азія, тоді як Африка та Океанія залишаються периферійними регіонами з обмеженою участю. Сучасними драйверами міжнародної торгівлі переробленими та консервованими овочами і фруктами виступатимуть: органічність, прозорість виробництва, екологічність пакування, цифровізація торгівлі та стійкість логістики.

The article examines international trade in processed and canned vegetables and fruits, and identifies changes in exports and imports of these products under the influence of economic, political and environmental factors. Modern trends in the international market have been formed in the context of the globalization of the agro-industrial sector, growing demand for organic products, rising world food prices and aggravating food security issues, digitalization and greening of trade, the introduction of innovations in packaging and the transition to the principles of sustainable development. The dynamics of international trade in processed and canned vegetables and fruits indicate alternating periods of growth and slowdown caused by economic instability, pandemics, military events and changes in consumer priorities. International trade is characterized by high concentration, where Europe, America and Asia play a leading role, while Africa and Oceania remain peripheral regions with limited participation. The global market for canned fruits and vegetables is based on complementary regions: countries with a developed agricultural sector (Latin America, Asia) provide supply of products, while developed markets (EU, USA, Middle East) act as the main consumers and drivers of

demand for high-quality, organic and premium products. Demand for products with a long shelf life is formed under the influence of urbanization, consumer habits, technological development and innovations in processing and packaging. Current trends in international trade are: increasing demand for organic vegetables and fruits, "clean label", transparency of product origin and ecological packaging. Innovations in canning technologies, digitalization of trade, fast delivery, use of energy-efficient solutions determine the competitive advantages of canned fruit and vegetable producers. Functional products and superfoods, integration of big data analytics for demand forecasting and personalization of offers, as well as corporate social responsibility are of particular importance.

Ключові слова: експорт, імпорт, перероблені та консервовані овочі та фрукти, регіональна структура споживання, органічні продукти, clean label, сталий розвиток, інновації в пакуванні, цифровізація торгівлі.

Key words: export, import, processed and canned fruits and vegetables, regional consumption structure, organic products, clean label, sustainable development, packaging innovations, digitalization of trade.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах розвитку світового господарства ефективне функціонування ринку перероблених та консервованих овочів і фруктів є одним із ключових чинників забезпечення продовольчої безпеки, сталого розвитку та збалансованої зовнішньої торгівлі. Цей сегмент відіграє важливу роль у структурі міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією, адже поєднує технологічний прогрес у переробці, інновації в пакуванні та зміну споживчих пріоритетів на користь натуральних і органічних продуктів. Зростання попиту на продукцію з "чистим маркуванням" та поширення практик екологічно орієнтованого виробництва формують нову модель конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Водночас сучасні виклики — глобальні кризи, зміни логістичних ланцюгів, коливання попиту та регіональні відмінності у споживанні зумовлюють необхідність пошуку ефективних механізмів адаптації міжнародної торгівлі до нових реалій. Регіональна структура споживання дедалі більше визначає напрямки руху товарних потоків, а цифровізація торгівлі та вдосконалення систем моніторингу стають важливими інструментами підтримки стабільності світового ринку переробленої продукції.

Отже, дослідження сучасних трендів міжнародної торгівлі переробленими та консервованими овочами і фруктами є актуальним у контексті посилення ролі інновацій, сталого розвитку та продовольчої безпеки. Аналіз динаміки цих процесів дозволяє визначити ключові напрями трансформації ринку, оцінити вплив екологічних, технологічних і соціально-економічних факторів на його еволюцію та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності зовнішньоторговельних стратегій у цій сфері.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останніми роками міжнародну торгівлю переробленими та консервованими овочами і фруктами активно досліджують провідні міжнародні організації, аналітичні центри та компанії з ринкової аналітики.

Зокрема, Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) аналізує глобальні тенденції виробництва, експорту та імпорту плодово-овочевої продукції, приділяючи увагу структурі споживання, ціновим коливанням і впливу кліматичних змін на аграрну переробку. Світова організація торгівлі (СОТ) надає інформацію про умови доступу до ринків, тарифні та нетарифні бар'єри, що визначають можливості міжнародної торгівлі готовими харчовими продуктами.

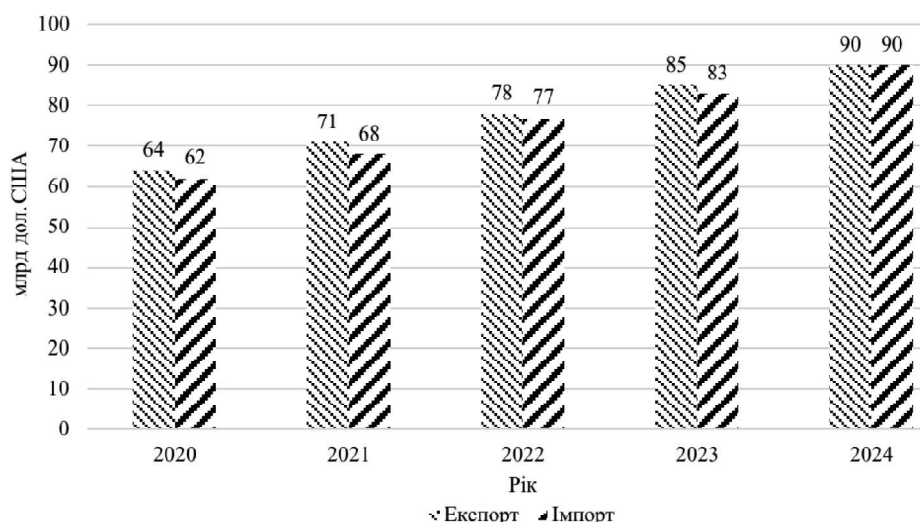


Рис. 1. Динаміка експорту та імпорту перероблених та консервованих овочів та фруктів за період 2020—2024 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано за даними [1].

Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) зосереджується на підвищенні ефективності виробничих процесів у харчовій промисловості, а також на підтримці впровадження інноваційних технологій і стандартів якості, які сприяють зростанню експорту переробленої продукції. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) проводить аналітику політики сільського господарства, інновацій і сталого розвитку, розкриваючи взаємозв'язок між регуляторними заходами та конкурентоспроможністю харчових виробників.

Аналітичні компанії, такі як IndexBox, Verified Market Reports та Market Data Forecast, систематизують ринкові дані, визначають ключові тенденції попиту та пропозиції, нові технологічні напрями, а також зміни у споживчих вподобаннях, зокрема поширення концепції clean label ("чисте маркування") та інтересу до органічної продукції [2—4].

Водночас залишається недостатньо дослідженими питання впливу переходу до сталих моделей виробництва на структуру міжнародної торгівлі, роль цифровізації у формуванні ефективних ланцюгів постачання, а також вплив еволюції споживчого попиту на конкурентоспроможність галузі.

Обрання цієї теми зумовлене її актуальністю для світової продовольчої безпеки, зростанням ролі переробної промисловості у глобальній торгівлі та необхідністю аналізу факторів, що визначають розвиток ринку консервованих і перероблених овочів та фруктів у довгостроковій перспективі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягала у встановленні трендів у міжнародній торгівлі переробленими та консервованими овочами та фруктами, визначенні провідних факторів, що впливають на розвиток цього сегмента глобального агропродовольчого ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародний ринок переробленими та консервованими овочами і фруктами постійно змінюється під впливом різних економічних, політичних та кліматичних факторів. Аналіз динаміки експорту та імпорту цієї продукції дає змогу виявити основні ринкові тенденції, окреслити провідні регіони-експортери та імпортери, а також зрозуміти вплив зовнішніх чинників на формування міжнародних торговельних потоків (рис. 1).

Упродовж 2020—2024 рр. міжнародний ринок продемонстрував загально висхідну тенденцію, що відображає поступове відновлення глобальної економіки після пандемії COVID-19, адаптацію до нових геополітичних умов і зростання попиту на товари та послуги. Обсяги як експорту, так і імпорту стабільно збільшувалися, досягнувши у 2024 р. 90 млрд дол. США.

Період 2020—2021 рр. позначився суттєвим впливом пандемії. У 2020 р. світовий експорт становив 64 млрд дол. США, а імпорт — 62 млрд дол. США. Обмеження на пересування, перебої в логістичних ланцюгах і зниження споживчого попиту спричинили тимчасове скорочення торговельної активності. Втім, уже у 2021 р.

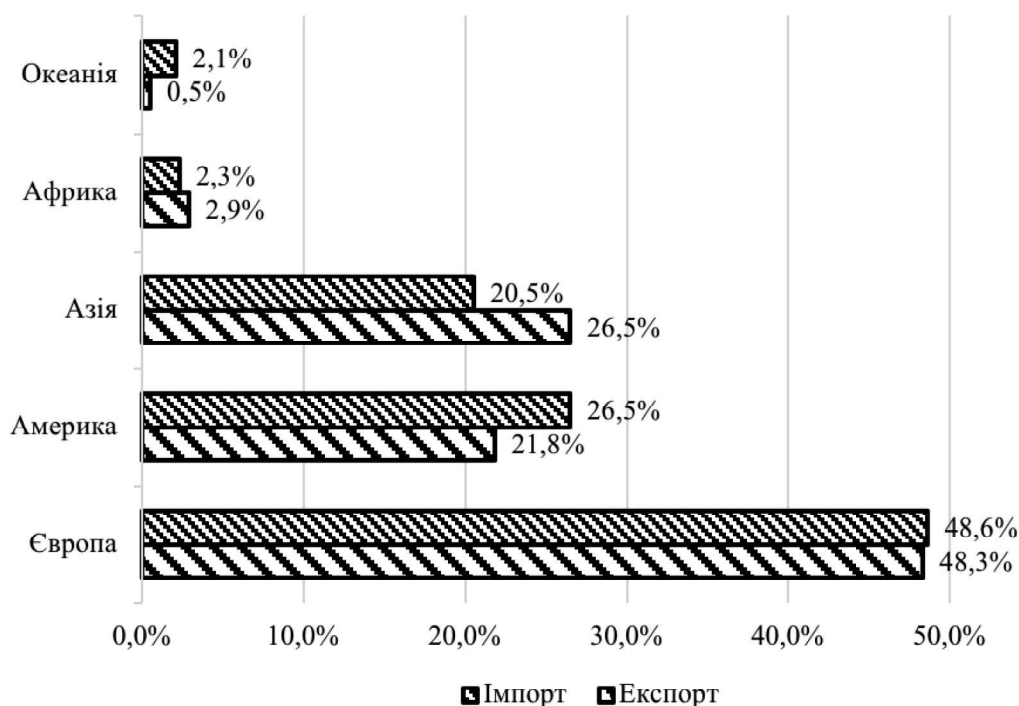


Рис. 2. Регіональна структура експорту та імпорту перероблених та консервованих овочів та фруктів у 2024 р., %

Джерело: побудовано за даними [2].

відбулося помітне пожаття: обсяг експорту зріс до 71 млрд дол. США, імпорту — до 68 млрд дол. США. Це стало результатом адаптації виробничих процесів, цифровізації торгівлі та активізації міжрегіонального співробітництва.

У 2022—2023 рр. світова торгівля продовжила демонструвати стійке зростання. У 2022 р. експорт досяг 78 млрд дол. США, імпорт — 77 млрд дол. США. Відновлення національних економік, зростання попиту на енергоресурси, продовольство й технології сприяли подальшому розширенню міжнародних торговельних потоків. У 2023 р. показники підвищилися ще більше: експорт становив 85 млрд дол. США, імпорт — 83 млрд дол. США. Водночас світова торгівля функціонувала в умовах підвищених ризиків — війни в Україні, енергетичної нестабільності та інфляційного тиску. У 2024 р. відбулася стабілізація глобального попиту.

Таким чином, упродовж 2020—2024 рр. світова торгівля пройшла шлях від пандемічного спаду до відновлення та умовної стабільності. Зростання обсягів експорту й імпорту підтверджує високу адаптивність глобальної економіки, її здатність ефективно реагувати на виклики та формувати нові моделі міжнародної взаємодії. Досягнення торговельної рівноваги у 2024 р. може стати основою для подальшого сталого розвитку світової торгівлі в наступні роки.

Міжнародний ринок демонструє стійкість і здатність адаптуватися до кризових явищ, при цьому збереження високого попиту на консервовану продукцію вказує на її стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки та стабільності споживання на глобальному рівні. Консервовані та перероблені овочі і фрукти є важливим сегментом глобальної харчової промисловості, оскільки забезпечує стабільне постачання продукції з тривалим терміном зберігання та відповідає потребам сучасного споживача у зручних та готових до вживання продуктах. Його розвиток визначається не лише технологічними інноваціями у переробці та пакуванні на етапі виробництва, а й соціально-економічними факторами — рівнем урбанізації, споживчими звичками та купівельною спроможністю населення у різних регіонах світу. Регіональна структура міжнародного ринку консервованих та перероблених овочів та фруктів наведена на рис. 2.

У 2024 р. основними експортерами та імпортерами були країни Європи, Азії та Америки, на які припадало понад 90% глобального обсягу торгівлі цією продукцією. Африка та Океанія залишалися периферійними регіонами з мінімальними частками у світовій структурі торгівлі.

Європа відіграє провідну роль у міжнародній торгівлі переробленими овочами та фрук-

Таблиця 1. Основні перероблені та консервовані товари у виробництві та імпорті країн за регіонами світу у 2023 р.

Регіон	Основне виробництво	Основний імпорт
Північна Америка	Томати та томатна паста, кукурудза, зелений горошок, ягоди (чорниця та малина)	Ананаси, манго, органічні овочі та фрукти з Європи та Азії
Латинська Америка	Бобові культури, консервовані соки та фрукти (цитрусові, банани та манго), консервовані томати та кукурудза	Преміум-консерви овочів та фруктів із США та ЄС; ягоди та органічна продукція Північної Америки та Європи
Європа	Томатна продукція (паста, концентрат), консервовані овочі та фрукти	Тропічні фрукти (ананаси, манго, кокоси) з Латинської Америки; заморожені ягоди та фруктові пюре з Північної Америки
Азійсько-Тихоокеанський регіон	Консервовані персики, груші, ананаси, кукурудза, мангове пюре, овочі в соусі, водорості	Тропічні фрукти з Південно-Східної Азії та Латинської Америки, консервовані ягоди та яблука з США та ЄС
Близький Схід та Африка	Консервовані оливки, джеми, соки та консервовані фрукти	Томатна паста, кукурудза та бобові з Європи; ананаси, манго, персики з Латинської Америки; органічна продукція для преміум-сегменту з ЄС

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3, 4, 5].

тами — на неї припадало 48,3% експорту та 48,6% імпорту у 2024 р. Така концентрація зумовлена високим рівнем розвитку харчової промисловості, інтегрованими логістичними системами та стабільним споживчим попитом. Європейський ринок характеризується дотриманням жорстких стандартів якості, екологічністю виробництва та прозорістю ланцюгів постачання, що стимулює взаємну торгівлю між країнами регіону.

На Америку приходить понад чверть світового імпорту (26,5%) і понад п'ятої частини експорту (21,8%). Це пояснюється високим рівнем споживання готової харчової продукції, розвитком агропереробки та активною участю країн Північної й Південної Америки у міжнародних поставках плодоовочевих консервів, соків та заморожених продуктів.

Азія демонструє помітну активність як на боці експорту (26,5%), а також імпорту (20,5%). Регіон вирізняється швидкими темпами урбанізації, зростанням середнього класу та зміною харчових звичок населення. Поширення електронної торгівлі та розвиток швидкої доставки сприяє збільшенню попиту на продукти тривалого зберігання — консерви, пюре, заморожені овочі та фрукти.

На Африку приходить 2,3% імпорту та 2,9% експорту, тоді як Океанія має найменші показники — 2,1% імпорту та лише 0,5% експорту. Обидва регіони залишаються на периферії світових торговельних потоків, що пов'язано з обмеженими виробничими потужностями,

слабким розвитком логістики та залежністю від імпортованої продукції.

Таким чином, торгівля консервованими та переробленими овочами та фруктами у 2024 р. характеризувалася високою регіональною концентрацією, де ключову роль відігравала Європа, а Азія та Америка виступали динамічними центрами. Натомість Африка та Океанія поки що мають обмежений вплив, але зберігають потенціал для розвитку у довгостроковій перспективі під впливом урбанізації та розвитку харчової промисловості.

Америка утримує гарну позицію завдяки високій купівельній спроможності, розвиненій інфраструктурі та активному впровадженню технологій Індустрії 4.0. Тут переробка — це не просто спосіб збереження продукту, а інструмент створення доданої вартості. Компанії інвестують у автоматизовані лінії, AI-системи контролю якості, екологічне пакування та цифрові канали збуту. Попит на зручні, готові до споживання продукти — фруктові пюре, заморожені овочі, органічні консерви — формує стабільний внутрішній ринок, а е-commerce посилює доступність продукції.

Азія вирізняється високим рівнем урбанізації, трансформацією харчових звичок населення та активним розвитком цифрової торгівлі, що формує специфічну структуру попиту на перероблену та консервовану продукцію. Тут перероблені овочі та фрукти — це відповідь на темп життя мегаполісів. Особливо активно розвивається сегмент quick commerce, де продукти доставляються протя-

гом години. Високий попит на екзотичні фрукти, фруктові соки та заморожені ягоди стимулює локальне виробництво та імпорту.

Європа вирізняється стабільністю та високими стандартами якості, поширенням здорового способу життя, що скорочує попит на консервовані овочі та фрукти із додаванням цукру та консервантів. Тут "чисте маркування", органічність, прозорість ланцюгів постачання та екологічність пакування — не просто тренди, а регуляторні вимоги. Європейський зелений курс, директиви щодо пластикових відходів та вимоги до простежуваності ланцюгів постачання формують ринок, де упаковка стає засобом комунікації бренду. Споживачі очікують не лише якісний продукт, а й етичності виробництва, сертифікації та цифрової прозорості — QR-коди, NFC-мітки, додатки з інформацією про походження.

Міжнародний ринок консервованих та перероблених овочів і фруктів характеризується високим рівнем регіональної спеціалізації, яка формується під впливом агрокліматичних умов, рівня розвитку переробної промисловості та внутрішніх потреб населення. Різні частини світу демонструють як самодостатнє виробництво ключових культур, так і активну участь у міжнародній торгівлі для покриття дефіциту певних продуктів. Така взаємодоповнюваність регіонів забезпечує глобальне постачання різноманітної продукції та задовольняє попит на високоякісні, органічні та преміальні товари (табл. 1).

Структура виробництва та імпорту консервованих і перероблених овочів і фруктів у різних регіонах світу відображає специфіку їх агрокліматичних умов, рівень розвитку переробної промисловості та внутрішні потреби населення.

У Північній Америці зосереджене виробництво томатів, кукурудзи, бобових та ягід, тоді як імпорту орієнтований на тропічні культури (ананаси, манго), які не вирощуються в достатніх обсягах у регіоні.

Азійсько-Тихоокеанський регіон поєднує великі обсяги виробництва персиків, груш, ананасів та овочевих соусів із значним імпортом тропічних фруктів із Південно-Східної Азії та Латинської Америки, а також ягід і яблук із США та ЄС. Це свідчить про високий попит на різноманітну продукцію, який задовольняється завдяки глобальній торгівлі.

У Європі ключовим є виробництво томатної продукції та консервованих фруктів, тоді як імпорту спрямований переважно на тропічні культури з Латинської Америки та заморожені

ягоди з Північної Америки. Таким чином, Європа покриває дефіцит тропічної сировини шляхом імпорту з країн, що спеціалізуються на її виробництві.

Латинська Америка виступає головним виробником тропічних фруктів, цитрусових та бобових культур, а також експортером консервованих томатів і кукурудзи. Водночас регіон імпортує преміум-сегмент овочевої та фруктової продукції, включно з органічними товарами з Північної Америки та Європи.

Близький Схід та Африка спеціалізуються на виробництві консервованих олив, джемів та фруктових соків. Однак через обмеженість власної сировини регіон значною мірою залежить від імпорту томатної пасти, кукурудзи, тропічних фруктів та органічної продукції з ЄС і Латинської Америки.

Отже, світовий ринок консервованих овочів і фруктів базується на взаємодоповнювані регіонів: країни з розвинутим аграрним сектором (Латинська Америка, Азія) забезпечують постачання продукції, тоді як розвинені ринки (ЄС, США, Близький Схід) виступають головними споживачами і драйверами попиту на високоякісні, органічні та преміальні товари.

У ХХІ столітті глобальний ринок перероблених та консервованих овочів і фруктів зазнає суттєвих трансформацій під впливом споживчих, технологічних та регуляторних чинників. Раніше ключовими драйверами ринку були тривалість зберігання продукції та зручність споживання, однак сьогодні з'явилися нові вимоги: органічність, прозорість виробництва, екологічність пакування, цифровізація торгівлі та стійкість логістики. Споживачі дедалі частіше очікують наявності "чистих етикеток" (clean label), сертифікованих органічних продуктів та можливості перевірки походження кожного інгредієнта (traceability).

Розвиток електронної комерції, маркетплейсів та швидкої доставки (quick commerce) докорінно змінює канали збуту переробленої продукції, створюючи нові можливості для виходу на глобальні ринки. У цьому контексті виділяють три основні напрями:

1. Зростання попиту на органічні продукти та "clean label".
2. Інновації в пакуванні та сталих логістичних рішеннях.
3. Поширення маркетплейсів і цифрових платформ торгівлі.

Попит на органічні продукти стабільно зростає під впливом поширення здорового способу життя, усвідомленого споживання та занепокоєння екологічними наслідками харчового

виробництва. За даними FiBL & IFOAM (2024), обсяг світового ринку органічних продуктів перевищив 135 млрд євро у 2022 р., демонструючи середньорічне зростання у понад 8% [6].

Clean label і простежуваність продукції (traceability) формують ключові конкурентні переваги виробників. Споживачі очікують відкритості інформації щодо походження сировини та методів її обробки, що стимулює виробників впроваджувати сучасні технології, включно з блокчейном та QR-кодами.

Зміна очікувань споживачів та регуляторний тиск, зокрема Європейський зелений курс та Директива ЄС щодо пластикових відходів, стимулюють виробників впроваджувати екологічні пакувальні рішення. Заслугує на увагу досвід провідних компаній харчової галузі, які запроваджують інновації, а саме:

— Heinz у 2022 р. запустила проект Snap Pots у Великобританії — упаковки для квасолі, виготовлені на 39% із переробленого м'якого пластику, зібраного у магазинах Tesco [7];

— Kraft Heinz планує скоротити використання первинного пластику у пакуванні на 20% до 2030 р., що становить понад 100 млн фунтів на глобальному рівні [8];

— Tetra Pak впроваджує асептичні картонні пакування для фруктових пюре та соусів, які мають менший вуглецевий слід і забезпечують довший термін придатності [9];

— у ЄС дедалі частіше застосовуються QR-коди на етикетках, що містять детальну інформацію про походження продукту, виробничі процеси та вуглецевий слід.

На глобальному рівні зростає попит на такі продукти:

1. Органічні консервовані овочі:

— томати: завдяки високому вмісту лікопіну, органічні консервовані томати користуються попитом серед споживачів, які прагнуть до здорового харчування;

— гриби: органічні консервовані гриби, зокрема шампінйони, стають все більш популярними завдяки своїй універсальності та натуральному смаку;

— кукурудза: органічна консервована кукурудза є популярним інгредієнтом у багатьох стравах, завдяки своїй солодкості та хрусткій текстурі;

— горох: органічний консервований горох є джерелом білка та клітковини, що робить його привабливим для споживачів, які слідкують за своїм харчуванням;

— квасоля: органічна консервована квасоля, зокрема червона та біла, є популярною серед вегетаріанців та веганів завдяки високому вмісту білка.

2. Органічні консервовані фрукти:

— персики: органічні консервовані персики користуються популярністю завдяки своєму солодкому смаку та універсальності у використанні;

— груші: органічні консервовані груші є смачним та корисним десертом, що привертає увагу споживачів;

— ананаси: органічні консервовані ананаси популярні завдяки своєму тропічному смаку та використанню у різноманітних стравах.

— манго: органічні консервовані манго стають все більш популярними завдяки своєму екзотичному смаку та корисним властивостям;

— вишня: органічна консервована вишня є популярним інгредієнтом у десертах та випічці завдяки своєму кисло-солодкому смаку.

Сучасні технології консервування та пакування спрямовані на задоволення потреб вимогливих споживачів, дотримання принципів сталого розвитку. Так, зростає попит на скляні банки та біорозкладні матеріали, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище. Популярні матеріали включають поліактид (PLA) і композитні паперові пакування, які розкладаються на нетоксичні компоненти. Дослідження показують, що більше половини споживачів готові обирати продукцію з екологічним пакуванням, а 90 % — купувати продукцію брендів, що використовують сталу упаковку [10]. Технології холодного консервування, такі як електронна пастеризація та High Pressure Processing (HPP), дозволяють зберегти харчову цінність продуктів без термічної обробки. Продукти зберігають смак, текстуру та корисні речовини, а виробництво стає енергоефективнішим. Таким чином, упаковка стає не лише засобом збереження якості продукції, а й маркетинговим інструментом, який транслює цінності бренду, екологічність і прозорість виробництва.

Важливим новим напрямом у сфері перероблених та консервованих овочів і фруктів є зростання попиту на функціональні продукти та суперфуди. Споживачі дедалі більше цікавляться продуктами, збагаченими пробіотиками, вітамінами або антиоксидантами, що підтримують імунну систему та загальний стан здоров'я. Наприклад, органічні пюре з ягід асаї, чорниці чи годжі набирають популярності як інгредієнти для смузі та дитячого харчування [11].

Паралельно формуються тренди локалізації виробництва та коротких ланцюгів поставання, що дозволяє скоротити транспортні витрати та знизити вуглецевий слід продукції.

Деякі компанії, наприклад, локальні виробники в Італії та Франції, впроваджують концепцію "farm-to-can", де овочі та фрукти консервуються безпосередньо на фермі, що зберігає свіжість і корисні властивості продукту.

Ще один актуальний тренд — використання альтернативних джерел енергії та енергоефективних технологій на заводах. Зокрема, сонячні та геотермальні системи охолодження, LED-освітлення та рекуперація тепла стають стандартом для великих переробних підприємств, що дозволяє зменшити витрати енергії та викиди парникових газів.

У сегменті упаковки набирають популярності активні та інтелектуальні упаковки. Вони не лише зберігають продукт, а й можуть змінювати колір або індикувати стан свіжості. Наприклад, індикатори свіжості у пакуванні органічних ягід або томатного пюре дозволяють споживачу миттєво оцінити якість продукту.

Крім того, відзначається зростання міжнародних сертифікацій та стандартів, що гарантують екологічність і соціальну відповідальність виробництва. Сертифікати Fair Trade, Rainforest Alliance або Bio Suisse стають додатковим аргументом для преміум-споживачів і допомагають компаніям виходити на нові ринки.

Ще один новий аспект — інтеграція аналітики великих даних у виробничі та маркетингові процеси. Виробники використовують дані про попит, сезонність та споживчі вподобання для точного планування виробництва, оптимізації логістики та персоналізації пропозицій на маркетплейсах. Наприклад, аналітичні платформи дозволяють прогнозувати, які органічні овочі та фрукти будуть найбільш популярні у конкретному регіоні, і вчасно коригувати обсяги виробництва.

Нарешті, зростає роль етичного споживання. Споживачі обирають продукти компаній, що дотримуються принципів соціальної відповідальності, підтримують місцевих фермерів та мінімізують вплив на навколишнє середовище. Це стимулює виробників консервованих продуктів впроваджувати програми сталого розвитку, інвестувати у відновлювані джерела енергії та активно комунікувати.

Таким чином, формується багатовимірна екосистема ринку перероблених та консервованих овочів і фруктів, де споживчі тренди, технологічні інновації, стійкість та цифровізація взаємодіють. Успішними стають компанії, які одночасно дбають про здоров'я своїх споживачів, дотримуються принципів екологічності,

зручності та прозорості ланцюгів створення доданої вартості продуктів, інтегруючи новітні технології на всіх етапах виробництва та дистрибуції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз міжнародного ринку перероблених та консервованих овочів і фруктами у 2020—2024 рр. показує стійке зростання ринку, зумовлене економічними, соціальними та політичними факторами. Міжнародний ринок перероблених та консервованих овочів і фруктів демонструє стійкість і здатність адаптуватися до економічних, політичних та соціальних змін. Міжнародна торгівля цією продукцією характеризується високою регіональною концентрацією, де провідну роль відіграють Європа, Америка та Азія, тоді як Африка та Океанія залишаються периферійними регіонами з обмеженою участю. Попит на продукцію з тривалим терміном зберігання формується під впливом урбанізації, споживчих звичок, технологічного розвитку та інновацій у переробці та пакуванні. Ринок поступово інтегрує нові тенденції — органічність, сталу упаковку, цифровізацію та прозорість виробничих ланцюгів — що забезпечує його подальший розвиток та відповідність сучасним потребам споживачів.

Сучасні тенденції розвитку ринку пов'язані з підвищенням попиту на органічні продукти, "clean label", прозорістю походження продукції та екологічним пакуванням. Інновації у технологіях консервування, цифровізація торгівлі, швидка доставка, енергоефективні рішення визначають конкурентні переваги виробників. Особливого значення набувають функціональні продукти та суперфуди, інтеграція аналітики великих даних для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій, а також соціальна відповідальність компаній.

Перспективи подальших досліджень будуть пов'язані з оцінкою впливу соціальної та екологічної сертифікації на конкурентоспроможність продукції на глобальних ринках, прогнозуванням попиту на органічні та преміальні продукти в різних регіонах світу.

Література:

1. International Trade Statistics for HS Code 20 — Processed Vegetables and Fruit. ITC. Trade Map. 2025. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%-7c%7c%7c%7c20%7c%7c%7c2%7c1%7c1%-7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

2. Canned Vegetable and Fruit Market. Verified Market Reports. 2025. URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/product/canned-vegetable-and-fruit-market>

3. Other Processed Vegetables. HS4 20.05 (Harmonized System 1992 for 4-digits). The Observatory of Economic Complexity. 2025. URL: <https://oec.world/en/profile/hs/other-processed-vegetables>

4. Asia-Pacific Canned Food Market. Virtue Market Research. 2025. URL: <https://virtuemarketresearch.com/report/asia-pacific-canned-food-market>

5. The European market potential for canned fruits and vegetables. Centre for the Promotion of Imports from developing countries. 2025. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/canned-fruit-and-vegetables/market-potential>

6. The World of Organic Agriculture 2024. Statistics and Emerging Trends. FiBL, IFOAM ? Organics International. 2024. 352 p. URL: <https://www.fibl.org/en/shop-en/1747-organic-world-2024>

7. Heinz and Tesco Collaborate on Pots Made from Recycled Soft Plastics Collected from Stores. Packaging Europe. 2022. URL: <https://packagingeurope.com/news/heinz-and-tesco-collaborate-on-pots-made-from-recycled-soft-plastics-collected-from-stores/8335.article>

8. Together at the table: 2023 ESG Report. Kraft Heinz Company. 2023. URL: <https://www.kraftheinzcompany.com/esg/pdf/Kraft-Heinz-2023-ESG-Report.pdf>

9. Tetra Pak makes further progress on sustainability transformation. Tetra Pak. 2025. URL: <https://www.tetrapak.com/en-ua/about-tetrapak/news-and-events/newsarchive/tetra-pak-makes-further-progress-on-sustainability-transformation>

10. Experienced. Strategic. Unrivaled. Delivering Innovative Packaging Solutions for a Sustainable Tomorrow. Shorr. 2024. URL: <https://www.shorr.com>

11. Global Organic Food Market Report. Research and Markets. 2024. URL: <https://www.researchandmarkets.com>

References:

1. ITC (2025), "International Trade Statistics for HS Code 20 — Processed Vegetables and Fruit", available at: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%-7c%7c%7c20%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%-7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1 (Accessed 20 October 2025).

2. Verified Market Reports (2025), "Canned Vegetable and Fruit Market", available at: <https://www.verifiedmarketreports.com/product/canned-vegetable-and-fruit-market> (Accessed 20 October 2025).

3. The Observatory of Economic Complexity (2025), "Other Processed Vegetables. HS4 20.05 (Harmonized System 1992 for 4-digits)", available at: URL: <https://oec.world/en/profile/hs/other-processed-vegetables> (Accessed 20 October 2025).

4. Virtue Market Research (2025), "Asia-Pacific Canned Food Market", available at: <https://virtuemarketresearch.com/report/asia-pacific-canned-food-market> (Accessed 20 October 2025).

5. Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (2025), "The European market potential for canned fruits and vegetables", available at: <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/canned-fruit-and-vegetables/market-potential> (Accessed 20 October 2025).

6. FiBL (2024), "The World of Organic Agriculture 2024. Statistics and Emerging Trends", available at: <https://www.fibl.org/en/shop-en/1747-organic-world-2024> (Accessed 22 October 2025).

7. Packaging Europe (2022), "Heinz and Tesco Collaborate on Pots Made from Recycled Soft Plastics Collected from Stores", available at: <https://packagingeurope.com/news/heinz-and-tesco-collaborate-on-pots-made-from-recycled-soft-plastics-collected-from-stores/8335.article> (Accessed 20 October 2025).

8. Kraft Heinz Company (2023), "Together at the table: 2023 ESG Report", available at: <https://www.kraftheinzcompany.com/esg/pdf/KraftHeinz-2023-ESG-Report.pdf> (Accessed 20 October 2025).

9. Tetra Pak (2025), "Tetra Pak makes further progress on sustainability transformation", available at: <https://www.tetrapak.com/en-ua/about-tetra-pak/news-and-events/newsarchive/tetra-pak-makes-further-progress-on-sustainability-transformation> (Accessed 20 October 2025).

10. Shorr (2024), "Experienced. Strategic. Unrivaled. Delivering Innovative Packaging Solutions for a Sustainable Tomorrow", available at: <https://www.shorr.com> (Accessed 20 October 2025).

11. Research and Markets (2024), "Global Organic Food Market Report", available at: <https://www.researchandmarkets.com> (Accessed 22 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.

УДК 336.1

O. Ostapenko,**PhD in Economics, Professor of the Department of Military Financial Support,****Taras Shevchenko National University of Kyiv****ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3194-0372>****O. Poplavskyi,****Senior Lecturer of the Department of Military Financial Support,****Taras Shevchenko National University of Kyiv****ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5824-2240>****O. Shramko,****Associate Professor, Associate Professor of the Department of Military Financial Support,****Taras Shevchenko National University of Kyiv****ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9080-7750>****O. Artiushenko,****Doctor of Philosophy, Senior Lecturer, Department of Military Financial Support,****Taras Shevchenko National University of Kyiv****ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-4961>****Y. Nazarko,****Master's degree student, Taras Shevchenko National University of Kyiv****ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1475-946X>**

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.200

COMPARATIVE ANALYSIS OF SOFTWARE FOR AUTOMATING ACCOUNTING IN MILITARY UNITS: THE EXAMPLE OF SMARTFOX

О. П. Остапенко,**к. е. н., начальник кафедри фінансового забезпечення військ,****Київський національний університет імені Тараса Шевченка****О. Ф. Поплавський,****старший викладач кафедри фінансового забезпечення військ,****Київський національний університет імені Тараса Шевченка****О. В. Шрамко,****доцент кафедри фінансового забезпечення військ,****Київський національний університет імені Тараса Шевченка****О. О. Артюшенко,****доктор філософії, старший викладач кафедри фінансового забезпечення військ,****Київський національний університет імені Тараса Шевченка****Ю. І. Назарко,****слухач, Київський національний університет імені Тараса Шевченка**

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОГРАМНИХ ЗАБЕЗПЕЧЕНЬ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИНАХ: ПРИКЛАД SMARTFOX

This paper presents the essence of using software for the automation of accounting in the military units of Ukraine. It examines the main directions of digitalization of financial and economic processes in the defense sector and analyzes modern information solutions that enhance the efficiency of accounting activities. Particular attention is paid to the SmartFox software product, which is used in the financial and economic departments of the Armed Forces of Ukraine as a comprehensive system for maintaining accounting records and financial reporting.

Based on a comparative analysis of domestic software solutions (SmartFox, Triola, MASTER; Bukhgalteria, M.E.Doc, Modalcon), their key functional capabilities, advantages, and limitations in practical use are identified. The stages of implementation of automated systems in military units during 2014-2025 are outlined, and a graphical representation of the dynamics of the spread of such products and their impact on the efficiency of accounting processes is presented. The automation of accounting is an integral component of the digital transformation of the defense sector, and software tools such as SmartFox ensure accuracy, timeliness, and transparency in the financial and economic management of military units.

The development of information technologies in the public sector creates the prerequisites for forming a unified digital accounting space within which financial, managerial, and analytical data are integrated. For military units, such integration is particularly important, as it ensures synchronization between management levels, reduces the risk of information duplication, and increases the timeliness of decision-making. The use of software built on unified data standards establishes the foundation for transparent interaction between the Ministry of Defense, the State Treasury Service, and other government bodies.

The effectiveness of accounting automation depends not only on the technical potential of the software product but also on the readiness of personnel to work in new conditions. An insufficient level of digital competence, limited training resources, and the absence of specialized IT specialists in the staffing structure of military units create additional barriers to the implementation of modern technologies. Therefore, the issues of comprehensive personnel training, organization of technical support, and development of unified methodological recommendations for the use of systems such as SmartFox should become priorities for the further development of accounting in the Armed Forces of Ukraine.

У статті представлено сутність використання програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку у військових частинах України. Розглянуто основні напрями цифровізації фінансово-господарських процесів у секторі оборони та проаналізовано сучасні інформаційні рішення, що забезпечують підвищення ефективності облікової діяльності. Особливу увагу приділено програмному продукту SmartFox, який застосовується у фінансово-економічних підрозділах Збройних Сил України як комплексна система ведення бухгалтерського обліку та звітності.

На основі порівняльного аналізу вітчизняних програмних рішень (SmartFox, Triola, MASTER; Бухгалтерія, М.Е.Дос, Модалкон) визначено їхні ключові функціональні можливості, переваги та обмеження у практичному використанні. Окреслено етапи впровадження автоматизованих систем у військових частинах у період 2014-2025 рр., побудовано графічне відображення динаміки поширення таких продуктів і їхнього впливу на ефективність облікових процесів. Автоматизація бухгалтерського обліку є невід'ємною складовою цифрової трансформації оборонного сектору, а програмні засоби типу SmartFox забезпечують точність, оперативність та прозорість фінансово-господарського управління у військових частинах.

Розвиток інформаційних технологій у державному секторі створює передумови для формування єдиного цифрового простору обліку, у межах якого відбувається інтеграція фінансових, управлінських та аналітичних даних. Для військових частин така інтеграція є особливо важливою, оскільки дозволяє забезпечити синхронізацію між рівнями управління, зменшити ризик дублювання інформації та підвищити оперативність ухвалення управлінських рішень. Використання програмного забезпечення, побудованого на уніфікованих стандартах даних, створює основу для прозорості взаємодії між Міністерством оборони, Державною казначейською службою та іншими органами державного управління.

Ефективність автоматизації обліку залежить не лише від технічного потенціалу програмного продукту, а й від готовності персоналу до роботи в нових умовах. Недостатній рівень цифрової компетентності, обмежені ресурси для навчання та відсутність спеціалізованих ІТ-фахівців у штатному розписі військових частин створюють додаткові бар'єри на шляху впровадження сучасних технологій. Тому питання комплексної підготовки кадрів, організації технічної підтримки та розроблення єдиних методичних рекомендацій щодо використання таких систем, як SmartFox, мають стати пріоритетними для подальшого розвитку бухгалтерського обліку у Збройних Силах України.

Key words: software, automation, military unit, SmartFox, defense expenditures, decision-making, accounting, management.

Ключові слова: програмне забезпечення, автоматизація, військова частина, SmartFox, оборонні видатки, прийняття рішень, облік, управління.

THE PROBLEM IS STATED IN GENERAL TERMS AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS IS OUTLINED

The current accounting system in the military units of the Armed Forces of Ukraine needs con-

stant improvement in the context of digitalization and transformation of the defense sector. Traditional accounting methods based on manual document filling no longer meet the requirements of efficiency, accuracy, and transparency demanded by modern financial and economic activities.

The growth in the volume of information, the need for rapid reporting, and increased control over the use of budget funds necessitate the introduction of software products capable of automating accounting processes.

In this context, it is important to study the effectiveness of modern software solutions, in particular SmartFox, Triola, MASTER, Bukhgalteria, and M.E.Doc, which are being implemented in the financial and economic departments of military units. Their role is not only to speed up calculations, but also to ensure the integrity, reliability, and accessibility of financial data.

ANALYSIS OF RECENT STUDIES AND PUBLICATIONS

Recent works focus on the transition from traditional (manual) accounting to digital and cloud solutions, as well as on comparing automation applications. In her article, S. Belinska systematically outlines the problems and technical aspects of accounting automation and provides a description of the most popular software, including products from the IC:Accounting line. The author emphasizes the role of automation in improving management efficiency and reducing user errors.

Research by a team from Ternopil National Technical University -Tetu Ivan Pul'uj focuses on broader models of accounting digitization, the use of information systems, cloud technologies, shared workspaces, as well as practical advantages — faster access to historical data, real-time reporting, and expanding the role of the accountant as an analyst. The publication provides an overview of the most common automated systems and Internet services that support accounting.

For budgetary institutions, in particular the defense sector, the collection of Mykolaiv National Agrarian University highlights specialized solutions: ELFI-Skarbnyk Smart, MASTER for budgetary institutions, Crystal Finance Millennium, UA-Budget, and others. Emphasis is placed on the challenges of integration with treasury services, unification of reporting forms, and ensuring backup copying and data recoverability.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (TASK STATEMENT)

The purpose of this article is to conduct a comparative analysis of modern software used for accounting automation in military units in Ukraine and to identify their advantages, disadvantages, and practical effectiveness using the SmartFox program as an example. This study summarizes the theoretical foundations of accounting process automation in the public sector, analyzes the

functional capabilities of the main software products (SmartFox, Triola, MASTER; Accounting, M.E.Doc, Modalcon, IFin), and identifies areas for their optimal application in military units. Particular attention is paid to comparing automated systems with traditional accounting methods, identifying problematic aspects of their implementation, and substantiating ways to improve the efficiency of the accounting process in the context of the digital transformation of the defense sector.

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Modern accounting software solutions are distinguished not only by the automation of calculations and reporting, but also by advanced analytical accounting capabilities. They ensure the accuracy of entered data, automatic generation of transactions, control over the correspondence of accounts, and support for multiple work plans simultaneously. Such functional properties increase the accuracy and reliability of financial information, minimizing the human factor in the accounting process. As noted in scientific publications, many programs allow you to enter transactions simultaneously in several working charts of accounts. At the same time, the number, or more precisely, the account code, is a fairly large number of digits and letters, within which any account coding system is allowed. In the most advanced software systems, the chart of accounts may also contain a description of the correspondence of each account, so the program simply will not allow an incorrect accounting entry to be made [6, p. 3].

The study found that the use of software in military accounting has a number of undeniable advantages that significantly affect the quality, speed, and reliability of financial information. Unlike traditional manual methods, automated systems ensure the rapid processing of large amounts of data, minimize the risk of arithmetic and logical errors, allow reports to be generated in real time, and ensure proper internal control over financial transactions. In this regard, it is important to understand the specific advantages of software (Fig. 1).

The figure shows the main advantages of using software in the accounting system of military units. These include automation of routine processes, verification of the accuracy of entered data, centralized storage and rapid retrieval of information, integration with government services (Treasury, State Tax Service, personnel databases), as well as increased productivity of accountants

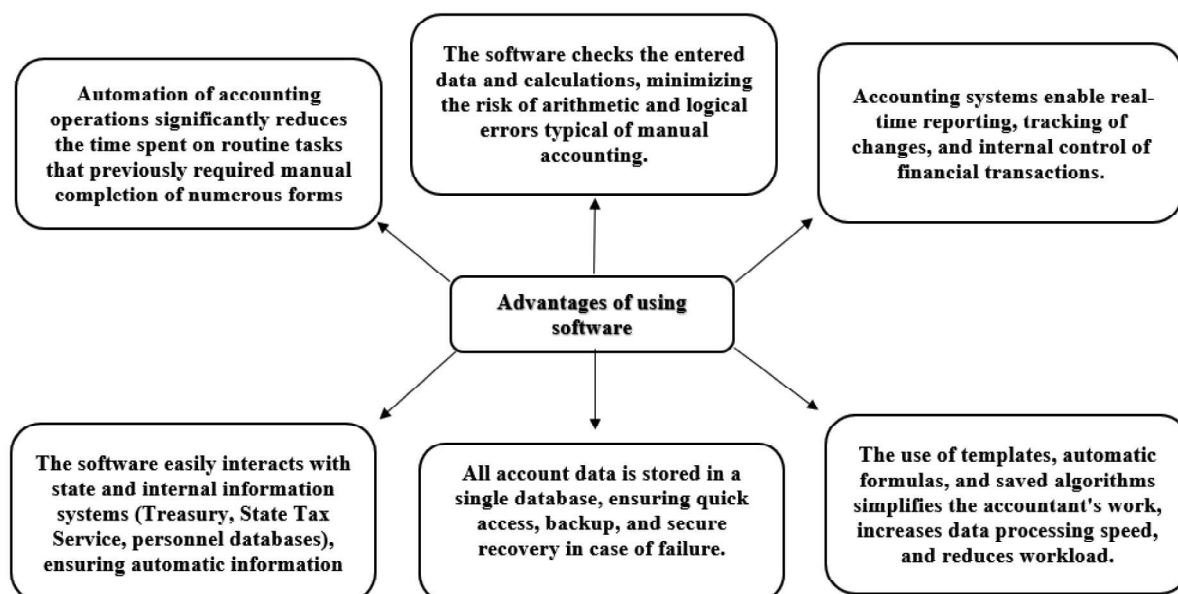


Fig. 1. Advantages of using software

Source: Systematized, summarized and grouped by authors.

through the use of templates and formulas. Together, these factors ensure effective management of financial resources, increase the transparency of reporting, and contribute to the digital transformation of accounting processes in the defense sector.

To illustrate the research, it is useful to consider the dynamics of the implementation of various software programs used in the military units of Ukraine for the automation of accounting. The

diagram shows the period of use of each system, from its inception to the present day. It demonstrates the gradual expansion of the range of software solutions during 2015—2025 and indicates the active digitization of accounting processes in the military sector. In particular, it can be seen that the first attempts at automation were based on the use of Excel, while in subsequent years more complex systems were implemented [Fig. 2].

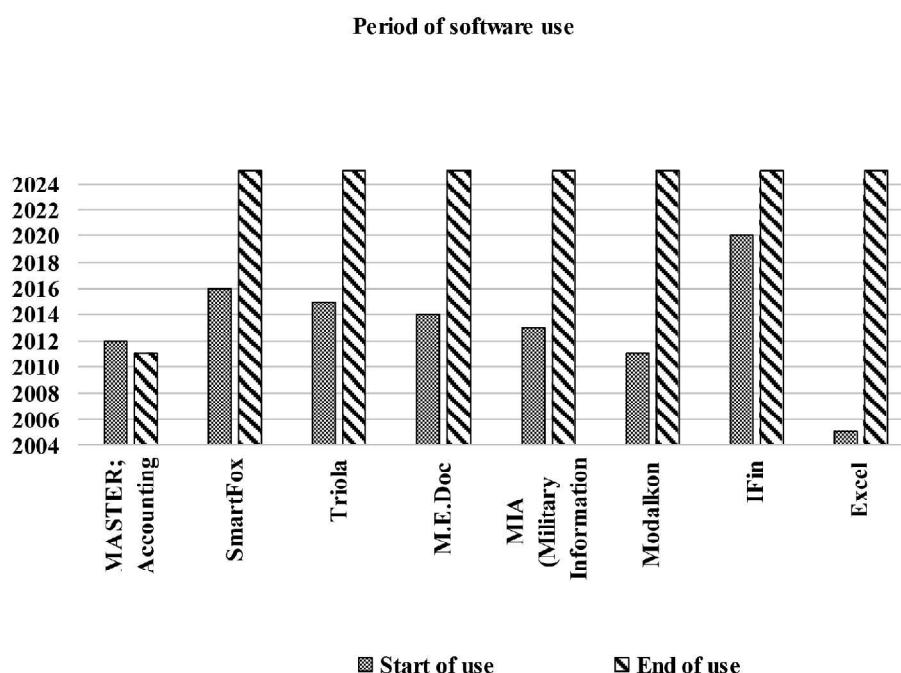


Fig. 2. Period of software use

Source: Systematized, summarized and grouped by authors.

The analysis shows that over the past fifteen years, a complex system of software solutions has gradually been developed in the military units of Ukraine, covering all stages of accounting — from the initial registration of business transactions to the preparation of reports and exchange of data with state authorities. Each of the software products considered has its own characteristics, but all of them are aimed at improving the accuracy, efficiency, and transparency of accounting processes, namely:

1. MASTER; A comprehensive accounting system for budgetary institutions, adapted for military units. Provides accounting, control of financial and economic transactions, preparation of estimates, reporting, inventory and fixed asset accounting.

2. SmartFox modular software for financial and personnel services of military units. Performs calculations of salaries, monetary allowances, bonuses, deductions, and maintains payroll records.

3. Triola electronic reporting and document management: submission of reports to the Treasury, State Tax Service, and Pension Fund. Used for electronic signatures and exchange of financial documents in military units.

4. M.E.Doc is an electronic document management system, which is a computer program that helps accounting staff work with all types of documents in electronic form: invoices, contracts, acts, tax invoices, reports, and other accounting documents. [7 p. 6]

5. MIA (Military Information Accounting) accounting system in the public sector, in particular for institutions of the Ministry of Defense. Provides accounting for goods, services, intangible assets, and the formation of accounting reporting forms.

6. Modalcon online electronic reporting service (alternative to M.E.Doc). Some military units use it to submit financial reporting forms and register documents.

7. IFin is the official state system for remote customer service of the State Treasury Service of Ukraine. It is used by all military units to submit payment documents, registers, estimates, and reports.

8. AS "Treasury Client — Treasury" initially, the program was used mainly for auxiliary calculations and the formation of interim reports and estimates. After 2015, in connection with the reform of financial and economic services and the introduction of electronic document management systems (the "Treasury Client — Treasury" system), Excel became the main tool for internal automation of accounting operations.

9. During this period, military units began to actively create templates with built-in formulas, VBA macros, and pivot tables, which made it possible to automate the formation of memorial orders, main journals, and reports on the movement of material assets.

Due to the large amount of work in connection with the full-scale invasion, the financial and economic service has a lot of work to do with the accounting of material assets and the payment of basic and additional types of cash benefits. To optimize these processes, it was decided to use modern software. It was the implementation of SmartFox that made it possible to significantly reduce the time for preparing reports and increase the accuracy of financial calculations.

SmartFox is a specialized software product designed for integrated accounting and financial management in budgetary institutions. It integrates modules for accounting for cash, material assets, budgeting and allocations, as well as payroll and reporting. The program supports single- and multi-user modes, allows you to analyze the balance sheet, correspondence of accounts, analysis of analytical cards and a journal of entries. The program is convenient for both a single user and a large staff via server access, with a clear delineation of access rights and a functional modular approach [5].

SmartFox software fully complies with the requirements of current legislation in the field of public sector accounting. The system is built on the basis of the current regulations of the Ministry of Finance of Ukraine and the Ministry of Defense of Ukraine, which regulate the procedure for accounting, reporting, analytical accounting and documentation of business transactions. This ensures that the software is compliant with the unified state financial reporting standards and makes it a universal tool for automating accounting processes in military units.

One of the key documents that defines the requirements for analytical accounting is the Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 604 dated 29.06.2017 "On Approval of Forms of Cards and Books of Analytical Accounting of Public Sector Entities and the Procedure for Their Compilation". This regulatory act establishes unified forms of analytical accounting cards for various types of assets, liabilities and settlements, as well as defines the rules for filling them out, storing and summarizing data. In SmartFox software, these forms are implemented as interactive templates that are automatically filled in based

on data from memorial orders and transaction logs. This minimizes the number of manual errors, speeds up the process of analytical accounting and ensures its compliance with state standards [2].

SmartFox also contains the requirements of the Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 755 dated 08.09.2017 "On Approval of Standard Forms of Memorial Orders, Other Accounting Registers of Public Sector Entities and the Procedure for Their Compilation". The document regulates the structure and content of the main accounting registers, including memorial orders No. 1-17, accumulative statements, registration journals, and summaries of financial indicators. In the SmartFox system, these registers are integrated as separate modules that allow you to automatically generate reports based on the entered business transactions. The program ensures the preservation of the chronology of records, automatic numbering of orders, as well as the generation of summary information in formats that meet the requirements of the Treasury. This greatly simplifies the work of accountants of military units and guarantees the correctness of the formation of primary documents[3].

The Order of the Ministry of Defense of Ukraine No. 905 of 19.12.2014 "On Approval of the Instruction on Organization and Maintenance of Accounting in the Armed Forces of Ukraine" (as amended) is of great importance for the organization of accounting in military units. This Instruction establishes the specifics of accounting in military formations, in particular, the procedure for reflecting the movement of material assets, fixed assets, weapons, military equipment, and personnel allowances. SmartFox takes these requirements into account, providing the ability to separately account for property by type, condition and place of storage, and automates the calculation of cash allowances in accordance with current orders and regulations. The program supports the structure of memorial orders and internal information provided by this particular Instruction, which makes it maximally adapted to military accounting [4].

SmartFox is based on the principles enshrined in the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" of 16.07.1999 No. 996-XIV, which defines the legal framework for regulating accounting, its organization, the responsibility of officials and the procedure for preparing financial statements. The law establishes the basic principles of completeness, objectivity, continuity, a single monetary measure and documentary evidence of business transactions. Smart-

Fox implements these principles by maintaining complete electronic accounting with all transactions recorded in the database, automatic generation of primary documents, and prevention of retroactive editing. This ensures not only compliance with current legislation, but also a high level of reliability and transparency of financial data in military units[1].

After interviewing officials, it was found that this software is not as perfect as originally thought. I have identified some problematic issues and positive qualities regarding the use of SmartFox software.

Let's start with the positive qualities that were identified during the research:

One of the key advantages of using SmartFox in accounting is that there is no need to write formulas for payroll calculations on your own. Previously, accountants had to create their own formulas in spreadsheets to calculate salaries, allowances, or deductions, but in SmartFox, all algorithms are built in by the developers. All you need to do is add a new serviceman, specify his position, pay grade, or conditions of service, and the program automatically performs calculations in accordance with current regulations. In case of changes in legislation, the developers promptly update the system, so accountants do not waste time making changes to the formulas.

The database is constantly updated by the developers in accordance with changes in legislation. This means that after the adoption of new regulations on financial support or tariff coefficients, users just need to install the update, and the program automatically takes into account the new rules in the calculations. This approach eliminates the need for accountants to manually track each change in orders or resolutions and make manual changes, which significantly increases the reliability of accounting and minimizes the risk of errors in payroll.

High speed of document generation, just give the command "generate" and the program automatically generates statements, memorial orders, reports or certificates in a few seconds. If earlier the preparation of monthly payrolls took hours of painstaking work with calculations and checks, now these processes are automated to the maximum. This significantly increases the productivity of accountants, especially during peak workloads at the end of the month or reporting period, and allows them to quickly communicate financial information to the command and higher authorities.

Significantly saves labor by reducing the amount of paperwork, there is no need to keep numerous journals, books and statements in parallel, because the data is entered once and then automatically used in different modules of the program. This eliminates duplication of information, reduces the risk of discrepancies between documents, and simplifies the search for the necessary information. As a result, the workload on staff is reduced, and accounting, which previously required significant efforts from several employees, can be effectively maintained by one person with the support of an automated system.

Built-in control over compliance with legal regulations, the system does not allow for retroactive posting of documents or leaving mandatory details blank. This makes it impossible to manipulate financial transactions, ensures chronological data integrity, and minimizes the risk of violations during audits. Thanks to this functionality, compliance with accounting rules is guaranteed not only by human attention, but also by the logic of the software itself.

As for the negative qualities, there are certainly fewer of them, but we will also consider ways to solve them:

Any problem requires contacting the help desk, which serves not only one military unit but also dozens of other institutions. As a result, the response may be delayed by several hours, which negatively affects the work of the financial service at critical times (for example, during the closing of accounts). The solution to the problem may be to introduce IT specialists responsible for SmartFox support in military units, as well as to create a centralized support hotline at the Ministry of Defense with priority for critical requests. Additionally, consideration could be given to implementing a common database of standard solutions and self-downloading updates, which would allow for faster troubleshooting of minor malfunctions.

Difficulty in transferring data between SmartFox and other programs, such as ModalKon or legacy accounting systems. It is often necessary to convert information to intermediate formats (Excel, DBF) or even transfer it manually, which takes time and increases the risk of errors. This problem can be solved by expanding SmartFox's integration capabilities through modern universal formats (XML, JSON) and creating automated data exchange modules with common government systems.

Another problem is the absence of an IT specialist in the military staffing table to provide technical support for SmartFox. As a result,

accountants are forced to make settings on their own or wait for help from third-party specialists, which slows down work and increases the risk of errors. This problem can be solved by introducing an administrator or programmer position in the financial and economic services and organizing systematic staff training for basic troubleshooting.

The difference between the general positive qualities and the negative ones is not that great, so SmartFox software is quite appropriate for use in military units to automate accounting processes and payroll in general.

Negative qualities are not very problematic, as they take a small amount of time to resolve, but a large number of people are needed to be in the SmartFox support team and help military units solve problems, but the military unit needs to have an IT person on staff who would be directly involved in this support and could help the financial service in fixing errors.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The study confirmed that the implementation of SmartFox software in Ukrainian military units is an important step towards the digital transformation of the accounting and financial management system. SmartFox provides comprehensive automation of accounting processes, increases the accuracy and speed of reporting, and helps reduce technical errors and duplication of information. Its advantages — built-in calculation algorithms, automatic updating of the regulatory framework, control over the correctness of operations and compliance with current legislation — make the program an effective tool in the work of the financial and economic departments of the Armed Forces of Ukraine. At the same time, the results of the analysis revealed certain problematic aspects, including delays in receiving technical support, insufficient integration with other state systems (in particular, the Treasury and M.E.Doc), and a lack of information technology specialists in military units. Eliminating these shortcomings requires a comprehensive approach: expanding the integration capabilities of SmartFox, creating a centralized support service for military users, and introducing IT specialist positions within financial bodies.

Література:

1. Верховна Рада України (1999), "Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" № 996-XIV від 16 липня 1999 р.", [Електронний ресурс], доступний за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

show/996-14#Text (дата звернення: 5 листопада 2025 р.).

2. Міністерство фінансів України (2017), "Наказ № 604 від 29 червня 2017 р. "Про затвердження форм карток і книг аналітичного обліку суб'єктів державного сектору та порядку їх складання"", [Електронний ресурс], доступний за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0895-17#Text> (дата звернення: 5 листопада 2025 р.).

3. Міністерство фінансів України (2017), "Наказ № 755 від 8 вересня 2017 р. "Про затвердження типових форм меморіальних ордерів, інших облікових реєстрів суб'єктів державного сектору та порядку їх складання"", [Електронний ресурс], доступний за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1416-17#Text> (дата звернення: 5 листопада 2025 р.).

4. Міністерство оборони України (2014), "Наказ № 905 від 19 грудня 2014 р. "Про затвердження Інструкції з організації та ведення бухгалтерського обліку у Збройних Силах України" (із змінами)", [Електронний ресурс], доступний за посиланням: <https://www.scribd.com/document/766122031/нмо-905#content=query:%D0%B2%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE>, page-Num:4,indexOnPage:0,bestMatch:false (дата звернення: 5 листопада 2025 р.).

5. SmartFox (б. д.), "Офіційний сайт програмного забезпечення SmartFox", [Електронний ресурс], доступний за посиланням: <https://spkua.com.ua/smartfox/> (дата звернення: 5 листопада 2025 р.).

6. Белінська, С. М. та Белінська, Т. А. (2018), "Особливості автоматизації облікового процесу", [Електронний ресурс], доступний за посиланням: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2687&i=5> (дата звернення: 5 листопада 2025 р.).

7. Скрипник, С. В., Франчук, І. Б. та Шепель, І. В. (2020), "Особливості автоматизації обліку підприємств у сучасних умовах", [Електронний ресурс], доступний за посиланням: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/9.pdf (дата звернення: 5 листопада 2025 р.).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed 5 November 2025).

2. Ministry of Finance of Ukraine (2017), Order "On Approval of the Forms of Cards and Books of Analytical Accounting of Public Sector Entities

and the Procedure for Their Compilation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0895-17#Text> (Accessed 5 November 2025).

3. Ministry of Finance of Ukraine (2017), Order "On Approval of the Standard Forms of Memorial Orders, Other Accounting Registers of Public Sector Entities and the Procedure for Their Compilation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1416-17#Text> (Accessed 5 November 2025).

4. Ministry of Defence of Ukraine (2014), Order "On Approval of the Instruction on the Organization and Maintenance of Accounting in the Armed Forces of Ukraine" (as amended), available at: <https://www.scribd.com/document/766122031> (Accessed 5 November 2025).

5. SmartFox (2025), available at: <https://spkua.com.ua/smartfox/> (Accessed 5 November 2025).

6. Belinska, S.M. and Belinska, T.A. (2018), "Features of accounting process automation", Agrosvit, available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2687&i=5> (Accessed 5 November 2025).

7. Skrypnyk, S.V., Franchuk, I.B. and Shepel, I.V. (2020), "Features of enterprise accounting automation in modern conditions", *Ekonomika ta derzhava*, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/9.pdf (Accessed 5 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.11.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 631.11:620.9:658.012.8

О. В. Калініченко,

к. е. н., доцент,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2688-859X>

О. С. Пінченко,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6494-4153>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.208

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

O. Kalinichenko,

PhD, Associate Professor, Poltava State Agrarian University

O. Pinchenko,

Postgraduate student, Poltava State Agrarian University

FORMATION OF STRATEGIES FOR ENHANCING THE ENERGY EFFICIENCY OF AGRARIAN ENTERPRISES IN UKRAINE

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування стратегій підвищення енергетичної ефективності аграрних підприємств України в умовах зростання вартості енергоносіїв, нестабільності енергопостачання та посилення ризиків, пов'язаних із трансформацією енергетичного ринку та кліматичними змінами. Обґрунтовано, що рівень енергетичної ефективності безпосередньо впливає на собівартість продукції, конкурентоспроможність підприємств, їх інвестиційну привабливість та економічну безпеку. Визначено, що аграрний сектор в Україні має унікальні можливості для розвитку альтернативної та відновлюваної енергетики завдяки наявності біомаси, агро-відходів та виробничих площ, проте реалізація цього потенціалу обмежується застарілістю машинно-тракторного парку, недостатнім розвитком систем енергомоніторингу та дефіцитом компетентності персоналу у сфері енергетичного управління. Проведений SWOT-аналіз дав змогу ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони аграрних підприємств України у сфері енергетичної ефективності, а також окреслити зовнішні можливості та загрози, що формують підґрунтя для розроблення стратегії розвитку. Встановлено, що вагомими резервами підвищення енергетичної ефективності є впровадження сучасних систем енергозбереження, модернізація обладнання, цифровізація процесів контролю та обліку. Окреслено спектр енергетичних ризиків, що впливають на енергетичну ефективність та економічні результати діяльності аграрних підприємств, зокрема волатильність цін на паливе, відключення електроенергії, зношеність машинно-тракторного парку, теплові втрати інфраструктурних об'єктів та нестача кваліфікованого персоналу. Здійснено їх оцінювання за ймовірністю настання та рівнем потенційних наслідків. На основі результатів аналізу розроблено п'ять стратегій підвищення енергетичної ефективності аграрних підприємств України, серед яких: технічна стратегія енергоефективної модернізації; цифрова стратегія енергомоніторингу та управління; енергетична стратегія диверсифікації та автономності; організаційна стратегія розвитку компетенцій та відповідальності; ризик-орієнтована стратегія енергетичної безпеки. Впровадження таких стратегій сприятиме зниженню енергоємності продукції, оптимізації витрат та підвищенню економічної безпеки аграрних підприємств України.

The article examines the theoretical and applied aspects of developing strategies to improve the energy efficiency of agrarian enterprises amid rising energy prices, unstable energy supply, and increasing risks associated with energy market transformation and climate change. It is demonstrated that the level of energy efficiency directly influences production

costs, enterprise competitiveness, investment attractiveness, and economic security. The study highlights Ukraine's agricultural sector that the agricultural sector has unique opportunities for the development of alternative and renewable energy due to the availability of biomass, agricultural residues, and production land. However, the realization of this potential is constrained by the outdated machinery and tractor fleet, insufficient development of energy monitoring systems, and a lack of personnel competencies in the field of energy management. The SWOT analysis enabled the identification of key strengths and weaknesses of agrarian enterprises in the area of energy efficiency, as well as the external opportunities and threats that form the basis for strategic planning. It was determined that significant potential for improving energy efficiency lies in the implementation of modern energy-saving technologies, equipment modernization, and the digitalization of monitoring and accounting processes. The study also identifies a range of energy-related risks that affect energy performance and economic outcomes, including fuel price volatility, power outages, deterioration of machinery and equipment, heat losses in infrastructure facilities, and a shortage of qualified personnel. These risks were assessed in terms of their likelihood of occurrence and the potential severity of their consequences. Based on the analysis, five strategies for enhancing the energy efficiency of agrarian enterprises in Ukraine have been developed: a technical strategy aimed at energy-efficient modernization; a digital strategy for energy monitoring and management; an energy strategy focused on diversification and autonomy; an organizational strategy for developing competencies and accountability; and a risk-oriented energy security strategy. The implementation of these strategies will contribute to reducing the energy intensity of production, optimizing costs, and strengthening the economic security of agrarian enterprises in Ukraine.

Ключові слова: енергетична ефективність, аграрні підприємства, SWOT-аналіз, енергетичні ризики, енергетичний менеджмент, стратегія.

Key words: energy efficiency, agrarian enterprises, SWOT analysis, energy risks, energy management, strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Підвищення енергетичної ефективності аграрних підприємств України є одним із ключових чинників забезпечення їх економічної безпеки, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку в умовах зростання вартості енергоносіїв, відключень електроенергії, нестабільності ринку паливно-енергетичних ресурсів та посилення кліматичних ризиків. Аграрний сектор в Україні має значний потенціал для впровадження ресурсозберігаючих технологій, альтернативних джерел енергії та систем енергоменеджменту, проте його реалізація ускладнюється низьким рівнем технічної модернізації, недостатністю контролю за енергоспоживанням, а також обмеженістю доступу до інвестиційних ресурсів і компетенцій у сфері енергетичного управління. У цих умовах актуальним є формування стратегій, що базуються на комплексному аналізі внутрішніх можливостей та загроз зовнішнього середовища, визначенні енергетичних ризиків та обґрунтуванні інструментів їх мінімізації. Наукова значущість проблеми полягає у необхідності розроблення нових підходів до підвищення енергетичної ефективності з урахуванням специфіки аграрного

виробництва, а практична — у забезпеченні сталого розвитку аграрних підприємств у сучасних економічних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Енергетична ефективність аграрних підприємств України є комплексною науковою проблемою, що охоплює питання землеробства, технологій вирощування, переробки та організації виробництва. Її дослідженню присвячено праці широкого кола вітчизняних і зарубіжних учених.

Передусім, системний підхід до енергетичної ефективності простежується у роботах Біловола Г. В., Каграманяна А. О., Василенка О. В. та Онищенко А. В. [1], які підкреслюють важливість управління енергетичними ресурсами на рівні аграрного підприємства. Проблеми енергетичної ефективності землеробства досліджували Демиденко О. В., Головач І. В., Троханяк О. М. та Вітвіцький С. В. [2]. Вони доводять, що формування сприятливого енергетичного балансу залежить від організації сівозмін, обробітку ґрунту та адаптації технологій до природно-кліматичних умов. Особливості енергетичної ефективності вирощування сільськогосподарських культур висвітлено в роботах Булигіна С. Ю., Вітвіцького С. В., Тон-

хи О. А. та Ткаченка М. А. [3], які обґрунтовують вплив структури посівів та використання добрив на сукупні енергетичні витрати. Подібні питання розвивають Вожегов С. Г., Рудий О. Є., Коковіхін С. В., Дробітько А. В., Казанок О. О. та Керімов А. Н. [4], акцентуючи на оптимізації технологічних операцій. Тому не менш важливою є роль енергозберігаючих агротехнологій, на чому акцентують Войтовик М. В., Панченко О. Б., Цюк О. А. та Міщенко Ю. Г. [5], що дає змогу скоротити собівартість продукції та підвищити конкурентоспроможність аграрного виробництва. Проблематика енергетичної ефективності переробних процесів відображена у дослідженнях Чміля А. І. [6], який обґрунтовує важливість оптимізації переробки для зменшення сукупних енергетичних витрат.

Ці підходи узгоджуються із загальними тенденціями, притаманними світовим науковим дослідженням. Так, у працях Авогбемі О., Десаї Д. А. [7], Лю Ц., Ван Х., Рахман С., Срібунчитта С. [8], Лю Ц., Сюй Ж., Сюй К., Лін І., Цао І. [9] наголошується на необхідності підвищення енергетичної ефективності аграрного виробництва через модернізацію технологій, раціональне використання ресурсів та вдосконалення підходів до управління енергетичними ресурсами.

Питання врахування енергетичних ризиків, інтеграції їх в стратегічне планування діяльності аграрних підприємств України, а також забезпечення формування комплексних стратегій підвищення енергетичної ефективності залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на використання аналітичних інструментів для формування стратегій та забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка комплексного підходу до підвищення енергетичної ефективності аграрних підприємств України, який передбачає формування стратегій для нейтралізації виявлених енергетичних ризиків та врахування впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на процеси енергозабезпечення і виробничу діяльність.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Україні на державному рівні визначення енергетичної ефективності містить Закон України "Про енергетичну ефективність", де за-

начено, що це "кількісне співвідношення між роботою, послугами, товарами або енергією на виході та витраченою енергією на вході" [10].

Енергетична ефективність аграрних підприємств України є стратегічним елементом забезпечення їх конкурентоспроможності та адаптивності до сучасних викликів ринку. В умовах зростання вартості енергоносіїв, волатильності тарифів, обмежень у доступі до пального та електроенергії, а також кліматичних змін, що ускладнюють технологічні процеси, питання оптимізації енергоспоживання набуває стратегічного значення. Водночас аграрний сектор володіє унікальними природними та організаційними перевагами для впровадження альтернативних джерел енергії, біоенергетичних рішень, цифрових систем моніторингу та енергоменеджменту.

Разом із тим, наявність системних слабких місць — зокрема застарілої матеріально-технічної бази, недостатнього рівня деталізації обліку енергетичних ресурсів, обмеженого доступу до сучасного обладнання і кваліфікованих кадрів — обумовлює потребу у комплексному аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати сильні і слабкі сторони аграрних підприємств України у сфері енергоспоживання, а також визначити можливості та загрози, що формуються під впливом ринкових та інституційних умов. Отримані результати SWOT-аналізу формують основу для побудови перехресних стратегій, спрямованих на розроблення ефективної політики енергозабезпечення, підвищення енергетичної ефективності виробничих процесів, мінімізацію енергетичних ризиків та формування конкурентних переваг аграрних підприємств України у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Проведений SWOT-аналіз показав, що аграрні підприємства України мають вагомий потенціал для формування енергоефективних моделей виробництва, насамперед завдяки наявності значної сировинної бази для біоенергетики, існуючій виробничій інфраструктурі та можливості оперативного впровадження технологічних інновацій. Однак реалізація цього потенціалу стримується низкою внутрішніх бар'єрів, серед яких ключовими є застарілі технології, висока залежність від дизельного палива, недостатня деталізація обліку енергетичних ресурсів та дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері енергоменеджменту. Зовнішнє середовище водночас створює як можливості, так і загрози. Розширення інструментів "зеле-

ного" фінансування, розвиток відновлюваних джерел енергії, цифровізація виробництва та впровадження стандартів ISO 50001 відкривають нові перспективи для модернізації аграрних підприємств України. Разом з тим, висока волатильність ринку енергетичних ресурсів, ризики перебоїв із постачанням електроенергії та нестабільність регуляторної політики підвищують рівень невизначеності та вимагають активного стратегічного управління. Запропоновані перехресні стратегії демонструють необхідність поєднання тактичних заходів швидкого впливу та стратегічних рішень довгострокового ефекту (табл. 1).

Таким чином, підвищення енергетичної ефективності аграрних підприємств України повинно розглядатися як безперервний процес управління, який охоплює всі рівні — від моніторингу ресурсів та оптимізації виробничих операцій до стратегічного планування енергетичної автономії. Реалізація окреслених стратегічних підходів забезпечить не лише зниження енергоемності продукції та оптимізації витрат, а й зміцнить конкурентоспроможність аграрних підприємств України та його стійкість до енергетичних і ринкових ризиків.

Встановлені у процесі SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони аграрних підприємств України у сфері енергоспоживання, а також виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища, дозволяють визначити стратегічні орієнтири підвищення енергетичної ефективності. Однак для практичної реалізації сформованих стратегічних рішень необхідним є поглиблене опрацювання чинників невизначеності, що можуть впливати на досягнення цілей енергетичного розвитку аграрних підприємств України. Це зумовлює потребу в ідентифікації, оцінюванні та управлінні енергетичними ризиками, які виникають у технологічних процесах виробництва.

Енергетичні ризики мають комплексний характер, оскільки пов'язані одночасно із внутрішніми параметрами роботи аграрного підприє-

Таблиця 1. Матриця SWOT-аналізу енергетичної ефективності аграрних підприємств України

	Можливості (O)	Загрози (T)
	1. Розвиток відновлюваних джерел енергії. 2. Доступ до грантів, "зеленого" кредитування. 3. Цифровізація обліку та автоматизація процесів. 4. Євроінтеграційні вимоги як драйвер модернізації. 5. Розвиток локальних енергетичних кластерів.	1. Волатильність цін на енергоносії та валютні ризики. 2. Перебої в енергопостачанні. 3. Кліматичні ризики, що впливають на енергоспоживання. 4. Затримки із постачанням техніки й обладнання. 5. Нестабільність регуляторної та тарифної політики.
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
1. Значний потенціал сировини для біоенергетики. 2. Наявність виробничих потужностей для модернізації. 3. Гнучкість організації виробництва і сезонні "вікна". 4. Зростання застосування обліку та телематики. 5. Наявність практичного досвіду енергозаміщення в окремих аграрних підприємствах.	1. Перехід на біопаливні модульні теплогенератори для сушіння та опалення складів. 2. Використання телематики та датчиків для впровадження системи енергомоніторингу з аналітикою. 3. Створення енергокластерів з сусідніми аграрними підприємствами для спільного виробництва електроенергії.	1. Планування реконструкцій та технічного обслуговування в міжсезоння для зменшення ризику аварій. 2. Диверсифікація джерел енергії для зниження залежності від відключень. 3. Контроль витрат і виявлення відхилень для зменшення впливу цінової нестабільності.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Застарілий парк техніки з високою енергоемністю. 2. Низький рівень деталізованого енергомоніторингу. 3. Висока залежність від дизельного пального. 4. Недостатня кількість енергоменеджерів. 5. Високі теплові втрати приміщень.	1. Застарілу техніку замінювати через лізинг енергоефективної техніки та програми компенсації. 2. Впровадження SCADA для підвищення точності обліку та прозорості витрат. 3. Запровадження ISO 50001 як системи управління енергоспоживанням.	1. Розробка аварійних планів енергозабезпечення. 2. Впровадження стандартів технічного обслуговування для зниження ймовірності виходу обладнання з ладу. 3. Утеплення складів, герметизація повітряних контурів для зменшення теплових втрат.

Джерело: авторська розробка.

мства (рівнем технічного оснащення, кваліфікацією персоналу, структурою енергоспоживання) та зовнішніми чинниками (коливаннями цін на енергоносії, перебоями в електропостачанні, регуляторною політикою, станом ринкової та логістичної інфраструктури). Їхній вплив може проявлятися у збільшенні собівартості продукції, порушенні технологічних циклів, зменшенні врожайності та якості готової продукції, а також у фінансових втратах.

Проведена ідентифікація та оцінка енергетичних ризиків аграрних підприємств України демонструє, що найбільш критичний вплив на енергетичну ефективність та економічні результати мають ризики, пов'язані з волатильністю вартості дизельного пального, перебоями

Таблиця 2. Ідентифікація та оцінка енергетичних ризиків аграрних підприємств України

Ризик	Причини та характер прояву	Ймовірність настання	Вплив наслідку	Рівень ризику
Волатильність цін на дизельне паливо	Залежність виробничих процесів від дизельного палива, логістичні ризики	Висока	Високий	Критичний
Перебої у постачанні електроенергії та обмеження в мережі	Дефіцит генерації, аварії, обмеження, регіональні відключення	Середня	Високий	Високий
Зношеність техніки та непередбачувані поломки	Високе напруження мотогодин, відсутність регламентного технічного обслуговування, слабкий технічний контроль	Середня–висока	Високий	Високий
Низька точність енергомоніторингу	Відсутність сублічильників, ручний облік	Висока	Середній	Високий
Високі теплові втрати приміщень	Зношені конструкції, відсутність теплоутримання, вентиляційні втрати	Середня	Середній–високий	Середній
Нестача або відсутність кваліфікованого персоналу	Виїзд фахівців за кордон, старіння персоналу, відсутність внутрішнього навчання	Середня	Середній	Середній
Нестабільність регуляторної та тарифної політики	Зміни умов ринку газу або електрики, тарифів на передачу та розподіл	Низька–середня	Середній–високий	Середній

Джерело: авторська розробка.

електропостачання та зношеністю машинно-тракторного парку. Саме ці чинники формують найвищий рівень загроз для стабільності виробничих процесів, оскільки безпосередньо впливають на собівартість продукції, безперервність технологічних операцій та якість кінцевого результату. Ризики середнього рівня — нестача кваліфікованого персоналу, нерозвинена система енергомоніторингу та надмірні теплові втрати інфраструктурних об'єктів — мають кумулятивний характер і проявляються у поступовому зниженні ефективності, яке часто є непомітним на початкових етапах. Їх своєчасне виявлення та корекція здатні забезпечити швидкий економічний ефект при невисоких інвестиційних витратах. Насамкінець, ризики регуляторної невизначеності та тарифних змін не є найбільш імовірними щодо частоти прояву, проте вимагають особливої уваги у стратегічному плануванні інвестицій у відновлювані джерела енергії та модернізацію (табл. 2).

Для уникнення ризиків аграрним підприємствам України рекомендується забезпечити енергетичну надійність та автономність (впровадження комбінованих систем енергопостачання, резервних джерел, диференціація видів енергії), підвищити прозорість та точність контролю енергоспоживання (впровадження систем енергомоніторингу), а також забезпечити професійний розвиток персоналу та стандартизацію експлуатації обладнання (навчання,

сертифікація, впровадження регламентів технічного обслуговування та технологічних карт) (табл. 3).

Таким чином, управління енергетичними ризиками має розглядатися не епізодично, а як безперервний процес, інтегрований у систему управління аграрним підприємством. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню енергоємності продукції, оптимізації виробничих витрат, підвищенню стійкості аграрних підприємств України до кризових ситуацій та зміцненню їх конкурентних позицій на аграрному ринку.

Розроблені стратегії підвищення енергетичної ефективності аграрних підприємств України ґрунтуються на результатах SWOT-аналізу та оцінювання енергетичних ризиків, що дозволило забезпечити їх комплексність і практичну реалізованість. Виявлені сильні сторони — наявність сировинного потенціалу для біоенергетики, виробничої інфраструктури та можливості швидкої адаптації до інновацій — створюють передумови для активного впровадження децентралізованих та автономних систем енергозабезпечення. Натомість слабкі сторони, пов'язані із застарілою технікою, недостатнім рівнем енергомоніторингу та нестачею кваліфікованого персоналу, визначають пріоритетність технічної та організаційної модернізації аграрних підприємств України (табл. 4).

Розроблені стратегії охоплюють п'ять ключових

Таблиця 3. Наслідки енергетичних ризиків та заходи їх мінімізації на аграрних підприємствах України

Ризик	Наслідки	Заходи для мінімізації
Волатильність цін на дизельне паливо	Зростання собівартості, зниження маржинальності, неможливість планування бюджету	1. Закупівля пального за довгостроковими контрактами. 2. Кооперативні закупівлі з іншими аграрними підприємствами. 3. Оптимізація маршрутів техніки та контроль холостого ходу. 4. Перехід на часткову електрифікацію та біопаливо.
Перебої у постачанні електроенергії та обмеження в мережі	Простої сушіння, відмова вентиляції приміщень, невиконання технологічних строків	1. Впровадження гібридних джерел. 2. Встановлення автоматичного виводу резерву та розмежування критичних та некритичних будівель. 3. Тестування сценаріїв відключень.
Зношеність техніки та непередбачувані поломки	Зростання розходу палива, додаткові витрати на ремонт	1. Введення регламентів технічного обслуговування. 2. Встановлення датчиків витрати дизельного палива. 3. Планова ротація техніки через лізинг.
Низька точність енергомоніторингу	Перевитрата ресурсів, складність визначення ефективності процесів	1. Впровадження SCADA для обліку електроенергії, тепла, дизельного палива. 2. Визначення коефіцієнту енергетичної ефективності залежно від процесів.
Високі теплові втрати приміщень	Перевитрата теплової енергії, збільшення виробничих витрат	1. Герметизація повітряних контурів. 2. Рекуперація тепла від відпрацьованого повітря. 3. Утеплення та зонування приміщень.
Нестача або відсутність кваліфікованого персоналу	Перевитрата енергії, псування продукції	1. Регулярне навчання персоналу. 2. Сертифікація енергоменеджерів.
Нестабільність регуляторної та тарифної політики	Невизначеність при плануванні інвестицій та технічну модернізацію	1. Здійснення поетапної модернізації. 2. Впровадження стратегії енергетичної диверсифікації.

Джерело: авторська розробка.

чових напрямів: технічну модернізацію обладнання та інфраструктури, цифровізацію системи обліку енергоспоживання, диверсифікацію джерел енергії з акцентом на біоенергетику та відновлювані ресурси, розвиток професійної компетентності персоналу, а також формування системи управління енергетичними ризиками. Така багаторівнева модель забезпечує поєднання операційних заходів швидкої віддачі з інвестиційними рішеннями довгострокової дії.

Комплексне впровадження запропонованих стратегій дозволить:

- знизити енергоємність продукції;
- скоротити операційні та паливно-енергетичні витрати;
- підвищити технологічну надійність та безперервність виробничих процесів;
- зменшити залежність від зовнішніх енергетичних ризиків;
- сформувані конкурентні переваги аграрних підприємств України як на національному, так і на міжнародному ринку.

Таким чином, підвищення енергетичної ефективності слід розглядати не як разову дію, а як системну складову стратегічного управлі-

ння, що об'єднує в собі технічні, економічні, організаційні та ресурсні аспекти виробництва. Реалізація запропонованих стратегій забезпечить підвищення економічної ефективності аграрних підприємств України у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало змогу комплексно проаналізувати зовнішні та внутрішні чинники, що визначають рівень енергетичної ефективності аграрних підприємств України, і сформувані цілісну систему стратегічних рішень щодо її підвищення. Встановлено, що енергоспоживання у сільськогосподарському виробництві характеризується високою залежністю від цін на дизельне паливо та від стабільності електропостачання, що підвищує уразливість аграрних підприємств до енергетичних ризиків. У той же час наявність значного потенціалу біоенергетичних ресурсів, виробничо-технічної бази та організаційної гнучкості створює сприятливі передумови для переходу

Таблиця 4. Стратегії підвищення енергетичної ефективності аграрних підприємств України

Стратегія	Мета	Напрями реалізації	Очікуваний ефект
Технічна стратегія енергоефективної модернізації	Зменшення енергоспоживності технологічних процесів	1. Модернізація сушильного обладнання. 2. Перехід до енергоефективних систем вентиляції. 3. Зниження теплових втрат складів і приміщень. 4. Модернізація машинно-тракторного парку.	Зменшення сукупних енергетичних витрат на сушіння та зберігання, економія дизельного палива
Цифрова стратегія енергомоніторингу та управління	Забезпечення прозорого контролю за витратами енергії	1. Встановлення сублічильників для контролю електроенергії. 2. Впровадження SCADA для моніторингу в реальному часі. 3. Перехід до управління за стандартами ISO 50001.	Виявлення і усунення прихованих витрат
Енергетична стратегія диверсифікації та автономності	Мінімізація залежності від ринку пального та електромереж	1. Використання агровідходів для виробництва брикетів, гранул. 2. Виробництво біогазу або біометану. 3. Впровадження систем власної генерації. 4. Приєднання до кластерних енергокомплексів.	Зменшення закупівлі комерційної електроенергії, підвищення стійкості до відключень
Організаційна стратегія розвитку компетенцій та відповідальності	Підвищення професійної готовності персоналу до забезпечення енергозбереження	1. Впровадження служби енергоменеджменту. 2. Регулярне навчання машиністів та інженерів. 3. Впровадження моральних та матеріальних мотиваційних стимулів.	Зниження енергоспоживності через дисципліну та точність роботи
Ризик-орієнтована стратегія енергетичної безпеки	Забезпечення безперервності всіх виробничих процесів	1. Розробка планів дій при відключеннях. 2. Розмежування критичних та некритичних будівель. 3. Створення мінімального резерву дизельного палива. 4. Регулярна перевірка готовності резервних джерел.	Мінімізація втрат при аваріях та пікових навантаженнях

Джерело: авторська розробка.

до енергетично ефективних та ресурсозберігаючих моделей виробництва.

У подальших наукових дослідженнях перспективним є розробка економіко-математичних моделей для оптимізації енергоспоживання, що дозволить визначати оптимальні технологічні операції в процесі виробництва продукції з урахуванням сезонних коливань, кліматичних умов, варіативності витрат ресурсів. Розробка таких моделей сприятиме підвищенню енергетичної ефективності, зменшенню витрат на енергетичні ресурси та зниженню екологічного навантаження на навколишнє середовище.

Література:

1. Біловол Г. В., Каграманян А. О., Василенко О. В., Онищенко А. В. Розроблення моделі

повної множини способів підвищення енергетичної ефективності виробничих систем як інструменту досягнення бізнесом цілей сталого розвитку. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2024. Вип. 210. С. 33—42. <https://doi.org/10.18664/1994-7852.210.2024.320702>

2. Демиденко О. В., Головач І. В., Троханяк О. М., Вітвіцький С. В. Дослідження енергетичної ефективності землеробства. Механіка та автоматика агропромислового виробництва. 2024. Вип. 5 (119). С. 177—191. <https://doi.org/10.37204/2786-7765-2024-2-18>

3. Булигін С. Ю., Вітвіцький С. В., Тонха О. А., Ткаченко М. А. Енергетична ефективність вирощування сільськогосподарських культур за різних систем удобрення сірого лісового

грунту. Вісник аграрної науки. 2024. № 5. С. 5—14. <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202405-01>

4. Врожайність, економічна та енергетична ефективність вирощування гібридів соняшнику залежно від режимів зрошення та обробітку ґрунту в умовах Півдня України / С. Г. Вожегов та ін. Зрошуване землеробство. 2021. Вип. 75. С. 114—118. <https://doi.org/10.32848/0135-2369.2021.75.21>

5. Войтовик М. В., Панченко О. Б., Цюк О. А., Міщенко Ю. Г. Енергетична ефективність агротехнологій короткоротаційних сівозмін. Наукові доповіді Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2023. № 5/105. URL: <https://scireports.com.ua/en/journals/tom-19-5-2023/yenergetichna-efektivnist-agrotekhnologiy-korotkorotatsiynikh-sivozmin> (дата звернення: 05.11.2025). [https://doi.org/10.31548/dopovid5\(105\).2023.007](https://doi.org/10.31548/dopovid5(105).2023.007)

6. Чміль А. І. Енергетична ефективність процесу анаеробного збродження органічних відходів. Енергетика і автоматика. 2024. № 1. С. 157—166. [https://doi.org/10.31548/energiya1\(71\).2024.157](https://doi.org/10.31548/energiya1(71).2024.157)

7. Awogbemi O., Desai D. A. Harnessing the potentials of bamboo as a sustainable feedstock for bioenergy production. *Advances in Bamboo Science*. 2025. Vol. 12. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773139125000527> (дата звернення: 05.11.2025). <https://doi.org/10.1016/j.bamboo.2025.100173>

8. Liu J., Wang H., Rahman S., Sriboonchitta S. Energy Efficiency, Energy Conservation and Determinants in the Agricultural Sector in Emerging Economies. *Agriculture*. 2021. Vol. 11(8). URL: <https://www.mdpi.com/2077-0472/11/8/773> (дата звернення: 05.11.2025). <https://doi.org/10.3390/agriculture11080773>

9. Carbon Emission Effects of Land Use in Chaobai River Region of Beijing-Tianjin-Hebei, China / C. Liu et al. *Land*. 2023. Vol. 12(6). URL: <https://www.mdpi.com/2073-445X/12/6/1168> (дата звернення: 05.11.2025). <https://doi.org/10.3390/land12061168>

10. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21.10.2021 р. № 1818-ІХ. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20> (дата звернення: 05.11.2025).

References:

1. Bilovol, H. V., Kahramanian, A. O., Vasylenko, O. V., and Onyshchenko, A. V. (2024), "Development of a model of the complete set of methods for enhancing energy efficiency in production

systems as a tool for achieving business sustainable development goals", *Collection of Scientific Works of the Ukrainian State University of Railway Transport*, vol. 210, pp. 33—42.

2. Demydenko, O. V., Holovach, I. V., Trokhanak, O. M., and Vitvitskyi, S. V. (2024), "Research on the energy efficiency of agriculture", *Mechanics and Automatics of Agroindustrial Production*, vol. 5 (119), pp. 177—191.

3. Bulyhin, S. Yu., Vitvitskyi, S. V., Tonkha, O. L., and Tkachenko, M. A. (2024), "Energy efficiency of growing crops under different fertilizer systems on gray forest soil", *Bulletin of Agricultural Science*, vol. 5, pp. 5—14.

4. Vozhehov, S. H. et al (2021), "Yield, economic and energy efficiency of sunflower hybrids under different irrigation regimes and soil tillage practices in Southern Ukraine", *Irrigated Farming*, vol. 75, pp. 114—118.

5. Voitovyk, M. V., Panchenko, O. B., Tsyuk, O. A., and Mishchenko, Yu. H. (2023), "Energy efficiency of agrotechnologies of short rotation crop rotations", *Scientific Reports of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*, [Online], vol. 19 (5), available at: <https://scireports.com.ua/en/journals/tom-19-5-2023/yenergetichna-efektivnist-agrotekhnologiy-korotkorotatsiynikh-sivozmin> (Accessed 5 November 2025).

6. Chmil, A. I. (2024), "Energy efficiency process of anaerobic fermentation of organics waste", *Energy and Automation*, vol. 1, pp. 157—166.

7. Awogbemi, O., and Desai, D. A. (2025), "Harnessing the potentials of bamboo as a sustainable feedstock for bioenergy production", *Advances in Bamboo Science*, [Online], vol. 12, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773139125000527> (Accessed 5 November 2025).

8. Liu, J., Wang, H., Rahman, S., and Sriboonchitta, S. (2021), "Energy efficiency, energy conservation and determinants in the agricultural sector in emerging economies", *Agriculture*, [Online], vol. 11 (8), available at: <https://www.mdpi.com/2077-0472/11/8/773> (Accessed 5 November 2025).

9. Liu, C. et al (2023), "Carbon emission effects of land use in Chaobai River Region of Beijing-Tianjin-Hebei, China", *Land*, [Online], vol. 12 (6), available at: <https://www.mdpi.com/2073-445X/12/6/1168> (Accessed 5 November 2025).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On energy efficiency", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20> (Accessed 5 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

УДК 657.6

О. Г. Чепець,

к. е. н., доцент кафедри обліку, оподаткування та управління
фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5541-4145>

О. Л. Дубина,

старший викладач кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною
безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3707-2281>

К. Е. Руда,

здобувач вищої освіти, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8234-2204>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.216

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

O. Chepets,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management
of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Dubyna,

Senior Lecturer of the Department of Accounting, Taxation and Management of Financial
and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University

K. Ruda,

Applicant for higher education, Dnipro State Agrarian and Economic University

INFORMATION AND ANALYTICAL PROVISION OF ACCOUNTING OF PAYMENTS WITH SUPPLIERS

У статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення обліку і контролю розрахунків з постачальниками в сучасних умовах господарювання. Під час дослідження формоване власне визначення поняття "зобов'язання" як економіко- правового відношення, що виникає внаслідок минулих подій в передбачає обов'язок підприємства перед іншими суб'єктами здійснити передачу активів, надання послуг або виплату коштів у майбутньому, що зумовлює зменшення економічних вигод. Визначено основні проблеми, що виникають в процесі обліку і контролю кредиторської заборгованості, зокрема, недостатню оперативність облікової інформації, фрагментарність даних, низький рівень автоматизації та відсутність єдиної аналітичної системи. Проаналізовано сучасні підходи до оцінки постачальників та виконання ними договірних зобов'язань, запропоновано використання балової системи оцінювання контрагентів та інтегрованих аналітичних панелей (дашбордів) для підвищення прозорості та достовірності облікових даних. Особлива увага приділяється впровадженню систем Business Intelligence, що дозволяють в режимі реального часу контролювати стан розрахунків, прогнозувати ризики та підвищувати ефективність управлінських рішень. Результати дослідження сприяють оптимізації процесів закупівель, зміцненню партнерських відносин та підвищенню фінансової дисципліни підприємства.

The article examines the theoretical and practical aspects of improving the information and analytical provision of accounting and control of payments with suppliers, which is a key factor in the effective management of the company's financial flows and the minimization of non-payment risks. The importance of timely, reliable and analytically processed

accounting for management decision-making, cash flow planning and ensuring financial stability is emphasized. A proper definition of the concept of "liability" is formed as an economic and legal relationship that arises as a result of past events and involves the obligation of the enterprise to other subjects to transfer assets, provide services or pay funds in the future, which leads to a decrease in economic benefits. It is substantiated that effective information and analytical support allows not only to control the payables, but also to strengthen partnership relations, increase the solvency and financial discipline of the enterprise. The main problems in accounting for accounts payable are identified, including insufficient information efficiency, fragmented data, low level of automation and lack of a single analytical system. Modern approaches to assessing the reliability of suppliers and their fulfillment of contractual obligations are analyzed, the use of a scoring system and integrated analytical panels (dashboards) is proposed to increase the transparency and reliability of accounting data. Special attention is paid to the implementation of Business Intelligence systems, which ensure monitoring of calculations in real time, forecasting of financial risks and increasing the efficiency of management decisions. The importance of automating the processes of generating analytical reports is considered, which helps to reduce errors, save time and integrate data from different departments. The role of comparative analysis of suppliers based on the criteria of reliability and fulfillment of contractual obligations as a tool for managing supply chains and minimizing operational risks is highlighted. The study confirms that the implementation of a complex information and analytical approach increases the transparency of financial reporting, the accuracy of cost planning and allows timely detection of deviations in calculations.

Ключові слова: облік розрахунків, контроль заборгованості, постачальники, інформаційно-аналітичне забезпечення, Business Intelligence, дашборди, фінансова дисципліна.

Keywords: settlement accounting, debt control, suppliers, information and analytical support, Business Intelligence, dashboards, financial discipline.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах господарювання питання організації обліку і контролю розрахунків з постачальниками набуває особливої актуальності, оскільки ефективність управління зобов'язаннями безпосередньо впливає на фінансову стабільність, ліквідність та ділову репутацію підприємства. Незважаючи на наявність усталених методичних підходів до обліку операцій з постачальниками, залишається низка невирішених проблем, основними з яких є: обмеженість аналітичних можливостей бухгалтерської інформації для прийняття управлінських рішень; відсутність цілісного нормативного регулювання окремих аспектів обліку взаєморозрахунків; недостатність єдиних методичних підходів до оцінки та аналізу стану розрахункової дисципліни; недосконалість внутрішнього контролю, що ускладнює своєчасне виявлення порушень і запобігання ризикам неплатежів.

Необхідність пошуку нових підходів до вдосконалення інформаційно — аналітичного забезпечення системи обліку і контролю розрахунків з постачальниками має важливе значення для розвитку теорії бухгалтерського обліку, підвищення рівня прозорості фінансової звітності та посилення аналітичної функції об-

ліку в управлінні підприємством. З практичної точки зору результати таких досліджень сприятимуть підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів, зміцненню партнерських відносин із контрагентами та формуванню надійної системи внутрішнього контролю на підприємствах різних форм господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інформаційно — аналітичного забезпечення обліку і контролю розрахунків з постачальниками привертає значну увагу як вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків. Зокрема, у працях Бутинця Ф., Кібиш О., Корнієнко Д., Оляднічук Н., Подмешальської Ю., Сівак В., Шот А. та інших досліджено різні аспекти обліку і контролю кредиторської заборгованості, розглянуто різні підходи до оцінки ризиків, запропоновано удосконалення облікового забезпечення та контролю з метою підвищення ефективності фінансового управління підприємствами. Попри наявність значного наукового доробку, питання вдосконалення інформаційно — аналітичного забезпечення обліку і контролю розрахунків з постачальниками, зокрема в умовах воєнного стану, залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на розробку дієвих механізмів інформаційного забезпечення, які б сприяли

підвищенню достовірності облікових даних та зміцненню фінансової дисципліни підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета написання статті полягає у визначенні теоретичних засад, аналізі сучасного стану та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення інформаційно — аналітичного забезпечення обліку і контролю розрахунків з постачальниками з метою підвищення ефективності управління фінансово — господарською діяльністю підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Своєчасне облікове забезпечення розрахунків з постачальниками є надзвичайно важливим елементом ефективного управління діяльністю підприємством, особливо в сучасних умовах економічної нестабільності, інфляційних коливань та зростання фінансових ризиків. Належна організація обліку і контролю забезпечує оперативне отримання достовірної інформації про стан зобов'язань перед контрагентами, що дозволяє планувати платежі, уникати прострочення розрахунків і зберегти ділову репутацію підприємства.

Крім того, актуальність своєчасного облікового забезпечення посилюється в умовах цифровізації економіки, коли швидкість обробки даних і точність фінансової інформації стають ключовими чинниками конкурентоспроможності. Запізнення або неточності у відображенні господарських операцій можуть привести до порушення фінансової дисципліни, виникнення штрафних санкцій та спотворення показників звітності.

Своєчасний облік розрахунків з постачальниками також сприяє підвищенню ефективності контролю за використанням фінансових ресурсів, удосконаленню планування грошових потоків і забезпеченню прозорості фінансово — господарської діяльності. Таким чином, якісне облікове забезпечення виступає не лише технічним процесом реєстрації операцій, а й важливою складовою стратегічного управління підприємством, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та мінімізувати ризики неплатоспроможності.

Незалежно від форми власності, будь-яке підприємство взаємодіє з іншими суб'єктами господарювання задля забезпечення своєї діяльності необхідними засобами та предметами праці, ресурсами, роботами та послугами. Особливістю таких відносин, на думку Шот А. та Сівак В., є: "...різниця у часі між моментом

постачання та сплати за рахунками, тому у підприємства виникає поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги" [7]. Постійний контроль за сумою таких зобов'язань має надзвичайно важливе значення, адже кредиторська заборгованість фактично є тимчасово вільними оборотними коштами, які прямо впливають на ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість суб'єкта господарювання. Неефективне управління цими розрахунками може привести до фінансових ускладнень, зниження довіри контрагентів та порушення договірної дисципліни.

Методологічні засади визнання, оцінки та відображення зобов'язань в бухгалтерському обліку, а також порядок їх розкриття у фінансовій звітності визначено низкою національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, а саме: НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" [3] та НП(С)БО 11 "Зобов'язання" [4].

Законодавство України трактує поняття "Зобов'язання" як: "...заборгованість підприємства, яка виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди" [4].

На нашу думку, зобов'язання — це економіко — правове відношення, що виникає внаслідок минулих подій і відображає обов'язок підприємства перед іншими суб'єктами господарювання, державою або працівниками здійснити у визначений термін передачу активів, надання послуг або виплату коштів, виконання якого зумовлює зменшення економічних вигід у майбутньому. Таке трактування дозволяє поєднати економічний зміст (як зменшення майбутніх вигод та вплив на фінансову стійкість підприємства) із правовою сутністю (як зобов'язання, що виникає на підставі договору або іншого юридичного факту).

Науковці Подмешальська Ю.В. та Корнієнко Д.В. зазначають, що процес оформлення вхідної інформації в бухгалтерському обліку, її обробка та відображення в регістрах обліку "...визначає методологічні аспекти організації бухгалтерського обліку розрахунків з постачальниками та підрядниками" [6]. Це передбачає дотримання принципів повноти, своєчасності, достовірності та аналітичності відображення господарських операцій. Від якості опрацювання вхідної інформації залежить точність формування показників кредиторської заборгованості, правильність визначення фінансових результатів та рівень інформативності даних для управлінських потреб. Раціональна організація цього процесу забезпечує ефективне функціо-

Таблиця 1. Основні проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення обліку розрахунків з постачальниками

Проблема	Опис
Недостатня оперативність облікової інформації	Облікові дані про розрахунки з постачальниками часто формуються із запізненням, що ускладнює своєчасне прийняття управлінських рішень і контролювання заборгованості
Фрагментарність та неузгодженість інформаційних потоків	Дані, отримані з різних підрозділів (бухгалтерії, відділу постачання, фінансового відділу), не завжди узгоджуються між собою, що призводить до викривлення показників аналітики
Відсутність єдиної аналітичної системи обліку розрахунків	У багатьох підприємствах облік ведеться у кількох незалежних програмах або вручну, без інтеграції даних у єдине інформаційне середовище
Низький рівень автоматизації процесів контролю розрахунків	Брак сучасного програмного забезпечення не дозволяє проводити ефективний моніторинг стану кредиторської заборгованості та виявляти ризики не своєчасних платежів
Недостатня аналітична обробка даних	Облік зводиться переважно до реєстрації операцій, без проведення глибокого аналізу структури, динаміки та строків погашення заборгованості
Відсутність належного внутрішнього контролю за розрахунками	У деяких підприємствах не встановлено чітких процедур перевірки первинних документів, контролю залишків заборгованості та відповідальності за своєчасність платежів
Помилки в оцінці та класифікації зобов'язань	Невірне віднесення заборгованості до коротко- чи довгострокової, а також некоректна оцінка сум зобов'язань може призвести до спотворення фінансової звітності
Брак кваліфікації персоналу у сфері аналітичного обліку	Недостатня підготовка працівників щодо використання сучасних ІТ-засобів обліку та аналізу знижує ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення

Джерело: сформовано авторами.

нування системи інформаційно — аналітичного забезпечення, сприяє підвищенню прозорості розрахунків, своєчасному виявленню відхилень і ризиків, а також формує надійну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Однак система інформаційно-аналітичного забезпечення обліку розрахунків з постачальниками характеризується низкою проблемних аспектів. Основні проблеми інформаційно — аналітичного забезпечення обліку розрахунків з постачальниками наведені в таблиці 1.

В процесі проведеного дослідження поставила необхідність подальшого наукового опрацювання питань удосконалення інформаційно — аналітичного забезпечення. Це дозволить підвищити достовірність облікових даних, своєчасність відображення розрахункових операцій і забезпечити ефективний контроль за дотриманням платіжно-розрахункової дисципліни на підприємствах.

Оляднічук Н.В. одним із напрямків пол-

іпшення обліку розрахунків з постачальниками вважає проведення зустрічної звірки з контрагентом задля уникнення простроченої заборгованості за розрахунками з постачальниками та підрядниками [5]. Проведення зустрічної звірки з контрагентами є важливим інструментом контролю достовірності даних бухгалтерського обліку, оскільки дозволяє своєчасно виявити розбіжності між взаємними розрахунками підприємства та його постачальників чи підрядників. Така процедура сприяє попередженню виникнення простроченої заборгованості, забезпечує своєчасне виконання договірних зобов'язань, зміцнює партнерські відносини та підвищує рівень фінансової дисципліни підприємства. При цьому пропонуємо використовувати Акт зустрічної перевірки розрахунків, наведений в таблиці 2.

Таблиця 2. Акт зустрічної звірки розрахунків

№ з/п	Дата операції	Зміст операції	Сума за даними ТОВ «Ітахофабрика-2018», грн	Сума за даними «АгроХім Постач», грн	Примітка
1	10.08.2025	Поставка кормів (рах. №458)	185 000	185 000	
2	15.08.2025	Оплата за поставку кормів (платіжна інструкція №198)	185 000	185 000	
3	25.09.2025	Поставка комбікорму (рах. №512)	108 000	108 000	
4	30.09.2025	Оплата за комбікорм (платіжна інструкція №234)	100 000	100 000	залишок 8 000 грн

В сучасних умовах підвищення якості аналітичної інформації щодо розрахунків з постачальниками є ключовим чинником ефективного управління фінансовими потоками підприємства. Одним із пріоритетних напрямків у цьому контексті є впровадження систем Business Intelligence, які забезпечують глибокий аналітичний моніторинг стану розрахунків у режимі реального часу. Завдяки інтеграції таких систем із бухгалтерським програмним забезпеченням забезпечується автоматичне формування звітів про заборгованість, виявлення прострочених платежів, прогнозування ризиків та аналіз динаміки фінансових зобов'язань, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Використання Business Intelligence — технологій дає змогу перетворити необроблені бухгалтерські дані на цінну аналітичну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Важливим елементом удосконалення інформаційно — аналітичного забезпечення є розроблення інтегрованих аналітичних панелей (дашбордів), які наочно відображають ключові показники стану розрахунків з постачальниками. Такі панелі дозволяють керівництву оперативно оцінювати рівень заборгованості, частку прострочених платежів, а також здійснювати порівняльний аналіз постачальників за критеріями надійності та виконання договірних зобов'язань. Полегшити роботу з інтегрованими дашбордами можна за рахунок налаштування автоматичного оновлення при зміні даних у бухгалтерських системах. Використання дашбордів підвищує прозорість облікових даних та сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень.

Наступним важливим кроком для удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення обліку і контролю розрахунків з постачальниками є проведення порівняльного аналізу постачальників за критеріями надійності та виконання договірних зобов'язань, що є важливим інструментом управління ланцюгами постачання та мінімізації ризиків перебоїв у роботі підприємства. Надійність постачальника визначається кількома ключовими факторами, серед яких фінансова стабільність, репутація на ринку, тривалість співпраці та якість продукції чи послуг. Фінансова стабільність постачальника свідчить про його здатність виконувати зобов'язання без ризику банкрутства або затримок, тоді як репутація на ринку відображає досвід роботи з

іншими клієнтами та наявність позитивних відгуків. Тривалість співпраці з підприємством є показником стабільності взаємовідносин, а висока якість продукції або послуг знижує ймовірність рекламаций та потребу у додаткових перевірках.

Виконання договірних зобов'язань оцінюється за критеріями своєчасності поставок, відповідності обсягів замовлення, гнучкості постачальника у реагування на зміни умов і повноти документального оформлення. Своєчасність поставок та точне виконання обсягів є критичним для забезпечення безперервності виробничих процесів, тоді як гнучкість постачальника дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту або специфікацій замовлення важливе значення має також правильність та повнота супровідних документів, що спрощує бухгалтерський та логістичний облік.

Для порівняльного аналізу постачальників пропонуємо використовувати балову систему оцінювання, де кожний критерій оцінюється за школою від одного до п'яти балів. При цьому критичні критерії, такі як фінансова стабільність та своєчасність поставок, можуть мати більшу вагу, а для менш критичних — меншу. Розрахунок зваженого середнього балу дозволяє отримати інтегральну оцінку постачальника та визначити його позицію серед інших учасників ринку. Практичне застосування такого підходу демонструє, що найбільш надійні постачальники характеризуються високими показниками за всіма ключовими критеріями та можуть розглядатися як пріоритетні партнери для довгострокових контрактів. Постачальники з нижчими оцінками за окремими критеріями можуть бути залучені для допоміжних замовлень або підлягати більш ретельному контролю. Таким чином, проведення порівняльного аналізу постачальників дозволяє підприємству оптимізувати процеси закупівель, знизити ризики та підвищити ефективність управління ланцюгами постачання.

Ефективним напрямом удосконалення є автоматизація формування аналітичних звітів щодо виконання договірних зобов'язань. Це дає змогу мінімізувати ручні операції, підвищити точність облікових даних та створити єдиний інформаційний простір для бухгалтерської та управлінської аналітики. Автоматизовані звіти дозволяють проводити деталізацію заборгованості за строками, відстежувати дотримання умов договорів та формувати попереджувальні сигнали щодо можливих порушень платіжної

дисципліни. У сукупності, ці заходи забезпечують підвищення достовірності, оперативності та аналітичної цінності інформації, необхідної для контролю й оптимізації розрахунків з постачальниками.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інформаційно-аналітичне забезпечення обліку розрахунків з постачальниками є ключовим чинником ефективного управління фінансовими потоками підприємства. Належна організація обліку дозволяє своєчасно отримувати достовірну інформацію про стан кредиторської заборгованості, що забезпечує планування платежів, мінімізацію ризиків прострочених розрахунків та зміцнення фінансової дисципліни. Оцінка надійності постачальників та виконання ними договірних зобов'язань, а також впровадження інтегрованих дашбордів та Business Intelligence визначені головними напрямками для підвищення прозорості та оперативності облікових даних.

Література:

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: навчальний посібник / [Бутинець Ф. Ф., Герасимович А. М., Кірейцев Г. Г.]; під ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир: Рута, 2007. 723 с.

2. Кібиш О. Аудит розрахунків з постачальниками, покупцями та замовниками як інструмент оцінки фінансового стану підприємства. Сталій розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 425—430. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1201/1154>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-60>.

3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.

4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 "Зобов'язання". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text>.

5. Оляднічук Н.В. Удосконалення обліку та аудиту розрахунків із постачальниками та підрядниками. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2021. № 47. С. 86—92. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/47-2021/12.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-47-10>.

6. Подмешальська Ю.В., Корнієнко Д.В. Облік розрахунків з постачальниками за вида-

ми економічної діяльності. Агросвіт. 2021. № 24. С. 58—64. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2021/9.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306&6792.2021.24.58>.

7. Шот А., Сівак В. Аналітичне забезпечення обліку і контролю виконання договірних зобов'язань з постачальниками. Економіка та суспільство. 2021. № 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/629/603>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-33>.

References:

1. Butynets', F.F. Herasymovych, A.M. and Kirejtsev, H.H. (2007), *Bukhhalters'kyj finansovyj oblik: navchal'nyj posibnyk* [Financial accounting: a study guide], Ruta Zhytomyr, Ukraine.

2. Kibysh, O. (2025), "Audit of settlements with suppliers, buyers and customers as a tool for assessing the financial condition of the enterprise", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, [Online], vol. 1 (52), pp. 425—430, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1201/1154> (Accessed 1 November 2025).

3. Ministry of Finance of Ukraine (2013), "National Regulation (Standard) of Accounting 1 "General requirements for financial reporting", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (Accessed 1 November 2025).

4. Ministry of Finance of Ukraine (2000), "National Regulation (Standard) of Accounting 11 "Obligations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text> (Accessed 1 November 2025).

5. Oliadnichuk, N.V. (2021), "Improvement of accounting and auditing of payments with suppliers and contractors", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, [Online], vol. 47, pp. 86—92, available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/47-2021/12.pdf> (Accessed 1 November 2025).

6. Podmeshal's'ka, Yu.V. and Kornienko, D.V. (2021), "Accounting of payments with suppliers by types of economic activity", *Ahrosvit*, [Online], vol. 24, pp. 58—64, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2021/9.pdf (Accessed 1 November 2025).

7. Shot, A. and Sivak, V. (2021), "Analytical provision of accounting and monitoring of contractual obligations with suppliers", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 30, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/629/603> (Accessed 1 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

УДК 336.7

А. В. Бурковська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4158-1721>

А. О. Рагуліна,

здобувачка вищої освіти 1 курсу магістратури,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8328-8614>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.222

ПОДАТКОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

A. Burkovska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,

Banking and Insurance, Mykolaiv National Agrarian University

A. Rahulina,

1st year Master's student, Mykolaiv National Agrarian University

TAX INCENTIVES FOR THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR IN THE DIGITAL ECONOMY

Досліджено сутність податкового стимулювання розвитку банківського сектору в умовах цифрової економіки. Розглянуто теоретичні підходи до визначення ролі податкової політики у стимулюванні інновацій та цифровізації банків. Визначено, що податкові стимули є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківських установ. Установлено, що застосування пільгового оподаткування, прискореної амортизації цифрових активів і податкових кредитів на інноваційні інвестиції сприяє активізації процесів цифрової трансформації. Обґрунтовано доцільність створення спеціальних податкових режимів для банків, які інвестують у фінтех, кібербезпеку та автоматизацію процесів. Підкреслено, що приклад правового режиму "Дія Сіті" демонструє ефективність взаємодії між податковими пільгами та цифровими реформами. Зроблено висновок, що податкове стимулювання має розглядатися не лише як інструмент фіскальної політики, а як стратегічний важіль довгострокового розвитку фінансового сектору, спрямований на інтеграцію банків у цифрову економіку.

The study is focused on the theoretical and methodological grounds of tax incentives as the main mechanism for stimulating the banking sector development in the digital economy. The transition of banks to digital models of service provision, the spread of technologies of fintech, and an acceleration of financial innovations determine the need for adaptive fiscal policy capable of supporting modernization and providing financial stability. It is underlined that the function of taxation within the frames of the digital economy should be performed not only as fiscal but also as developmental, contributing to the technological transformation, increase of investment attractiveness, and strengthening of the competitiveness of financial institutions both at the national and global levels.

It is intended to confirm the role and efficiency of tax incentives as the main impetus for digital changes in the banking system. The research aims to identify how mechanisms of preferential taxation, accelerated depreciation of IT assets, and targeted incentives for innovation can stimulate the investment of banks in the development of digital technologies, cybersecurity, and fintech partnerships. It explores the relationship between digital policy and taxation, giving importance to coherence between fiscal measures and strategic priorities for economic digitalization.

Results show that the introduction of specialized tax instruments for digital banking can substantially improve the efficiency and transparency of financial intermediation. International experience analysis reveals that providing tax benefits for technological modernization and investment in research ensures productivity enhancement, cost reduction, and an increase in customer trust in banking services. The Ukrainian experience with the legal and tax regime of "Diia.City" is presented as an illustrative model of digital economy incentives. This framework proves that consistent fiscal support for digital enterprises fosters an innovative environment that can be replicated in the banking sphere. As such, the paper argues that extending such targeted tax approaches to banks would accelerate the implementation of artificial intelligence, cloud computing, and blockchain in financial management, contributing to sustainable development within the sector.

It is concluded that tax incentives should be included in the long-term strategy of financial modernization, acting as a systemic factor of economic growth, rather than a temporary fiscal measure. All this, in combination with the development of a unified model of tax support for digital transformation, will promote innovative development, increase the efficiency of capital allocation, and provide conditions for macro-financial stability. The study suggests that future research should focus on quantitative assessment of the effectiveness of fiscal stimulus and elaboration of flexible tax tools adapted to technological changes. Eventually, well-balanced tax policy in the digital era will raise the Ukrainian banking sector to a qualitatively new level of competitiveness and enable successful integration into the world financial space.

Ключові слова: податкове стимулювання, банківський сектор, цифрова економіка, фінансова стабільність, інновації, фінтех, податкова політика, цифровізація.

Keywords: tax incentives, banking sector, digital economy, fiscal policy, innovation, fintech, financial stability, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі цифровізація економіки змінює умови взаємодії для всіх учасників фінансового ринку, а банківський сектор опиняється в центрі цієї трансформації. Перехід до електронних каналів обслуговування, впровадження фінтех-рішень, зростання ролі даних та аналітики створюють нові можливості, але й породжують виклики, серед яких питання податкового регулювання. Податкова політика традиційно стимулювала або стримувала розвиток окремих галузей через зміни в податковому навантаженні, пільгах та адміністративних процедурах. Однак у цифрову епоху, коли банківські послуги дедалі більше інтегровані з ІТ інфраструктурою, класичні інструменти податкового стимулювання потребують модернізації.

Проблема полягає у пошуку збалансованих рішень, які б одночасно сприяли інноваційному розвитку банків, захищали інтереси держа-

ви у частині надходжень до бюджету та забезпечували ефективний нагляд і мінімізацію ризиків — фінансових, інформаційних та пов'язаних з безпекою даних. Неврегульованість або застарілість податкових норм може уповільнити впровадження цифрових продуктів, підвищити витрати на адаптацію для банків та створити нерівні умови між традиційними банками та фінтех-компаніями. У той же час надмірно щедрі податкові пільги можуть призвести до зловживань або скорочення доходів державного бюджету в критичний період трансформацій.

Таким чином, існує нагальна потреба дослідити інструменти податкового стимулювання, які відповідали б реаліям цифрової економіки та сприяли стійкому розвитку банківського сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні роки відзначилися активною науковою дискусією щодо взаємодії податкової політики та цифрової трансформації банківсь-



Рис. 1. Взаємозв'язок між податковим стимулюванням, цифровізацією та розвитком банківського сектору

Джерело: розробка авторів.

кого сектору. Дослідники у сфері фінансів, економіки та публічного управління все частіше звертаються до проблем оподаткування цифрових послуг, податкового стимулювання інновацій та ролі держави у створенні сприятливого середовища для цифрових рішень у банківській сфері. У широкому колі публікацій вітчизняних вчених, зокрема М. Болдуєва, О. Болдуєва, О. Лищенко [1, с. 21—25], О. Дорошенко [2, с. 24—32], О. Копилової, Ю. Пічугіної, К. Гончар [3, с. 1—9], А. Колісник [4, с. 68—73], Г. Чепелюк [5, с. 1—6] виділяються кілька ключових напрямків: дослідження впливу податкових пільг на інноваційну активність банків; аналіз податкових ризиків; вивчення механізмів співпраці між банківськими установами і державними органами у сфері цифрового адміністрування податків тощо.

Значна кількість робіт присвячена оцінці ефективності податкових стимулів для інновацій у фінансовому секторі. Автори наголошують на тому, що цільові податкові пільги, наприклад, прискорена амортизація інвестицій в ІТ інфраструктуру, податкові кредити на навчання персоналу, можуть підвищити швидкість впровадження цифрових рішень. Водночас у ряді досліджень підкреслюється ризик низької ефективності таких заходів, якщо вони не супроводжуються реформами адміністрування та прозорими критеріями надання пільг.

Інша група публікацій фокусується на транснаціональних аспектах оподаткування цифрових фінансових послуг. Оскільки цифрові продукти часто надаються з використанням інфраструктури і даних, що перетинають кордони, науковці аналізують механізми уникнення подвійного оподаткування або, навпаки, виключення з-під оподаткування. У цьому контексті важливими є питання визначення місця надання послуг, ідентифікації платника по-

датків та застосування цифрових платформ податкового моніторингу.

Щодо банківського менеджменту, то у публікаціях науковці звертають увагу на необхідність інтеграції податкового та стратегічного планування: податкові рішення мають стати невід'ємною частиною управлінських процесів, включно з оцінкою інвестиційних проєктів, ризик-менеджментом та формуванням капітальної стратегії. Проте у багатьох дослідженнях відзначено, що практики податкового стимулювання часто орієнтовані на окремі інструменти і не враховують системної взаємодії з іншими регуляторними заходами.

Не вирішеними залишаються питання оптимального поєднання податкових стимулів та регуляторних вимог щодо капіталу і ліквідності, а також механізмів стимулювання малих і середніх банків до впровадження цифрових інновацій без створення ризиків для фінансової стабільності. Також бракує узгоджених підходів до оцінки ефективності податкових стимулів у контексті довгострокового розвитку банківського сектору, особливо за умов швидких технологічних змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Головною метою дослідження є виявлення та обґрунтування ефективних податкових механізмів стимулювання розвитку банківського сектору в умовах цифрової економіки, які б сприяли інноваційному розвитку, підтримували фінансову стабільність та були сумісними з міжнародними податковими стандартами.

У межах досягнення цієї мети ставляться такі конкретні завдання: по-перше, систематизувати сучасні податкові інструменти, що застосовуються для стимулювання інновацій у

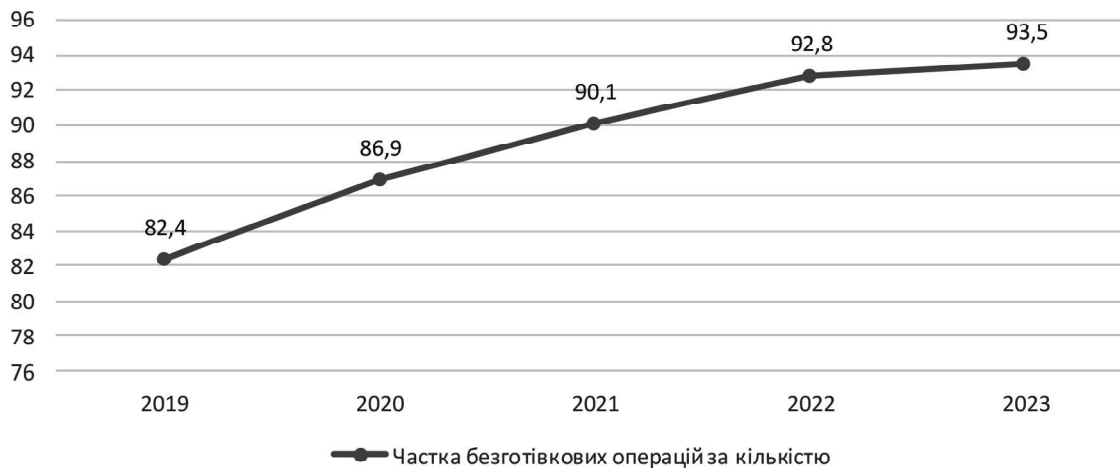


Рис. 2. Частка безготівкових банківських операцій за 2019–2023 рр.

Джерело: побудовано з використанням джерела [6, с. 162].

фінансовому секторі; по-друге, оцінити вплив цих інструментів на управлінські рішення банків шляхом теоретичного аналізу; по-третє, дослідити можливі конфлікти між стимулюючими податковими заходами та регуляторними вимогами щодо капіталу і ліквідності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток банківського сектору в умовах цифрової економіки є одним із ключових пріоритетів фінансової політики держави, оскільки банки виконують центральну роль у забезпеченні грошового обігу, кредитуванні бізнесу, інвестиційній активності та реалізації державних програм економічного зростання. З огляду на це, особливого значення набуває податкове стимулювання, яке дозволяє створити сприятливе середовище для модернізації банківських установ, упровадження інноваційних технологій і розширення спектра фінансових послуг.

Податкове стимулювання у сфері банківської діяльності — це комплекс державних заходів, спрямованих на зменшення податкового навантаження, підвищення інвестиційної привабливості, підтримку цифрових трансформацій і розвиток фінансової інфраструктури. Зобразимо взаємозв'язок між податковим стимулюванням, цифровізацією та розвитком банківського сектору (Рис. 1).

У країнах з розвинутою ринковою економікою податкові стимули використовуються як ефективний інструмент управління економічними процесами, що забезпечує баланс між фіскальними інтересами держави та потребами бізнесу. Для банків це насамперед означає зниження витрат, пов'язаних із цифровими інноваціями, розширення можливос-

тей для формування резервів, оптимізацію прибутку й підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

У сучасних умовах цифровізації банківський менеджмент зіштовхується з необхідністю інтенсивного оновлення технологічної бази, інтеграції штучного інтелекту, впровадження хмарних сервісів, блокчейн-платформ і фінтех-рішень. Усі ці процеси потребують значних капіталовкладень, а тому податкові стимули можуть стати ключовим чинником їх реалізації. Зокрема, держава може застосовувати знижені ставки податку на прибуток для банків, які впроваджують цифрові технології, запроваджувати податкові канікули для інноваційних проєктів, надавати пільги при інвестуванні у кібербезпеку, автоматизацію процесів чи розробку нових онлайн-послуг.

Останнім часом традиційні банки поступово втрачають свою роль через автоматизацію. Зобразимо динаміку частки безготівкових операцій за кількістю (Рис. 2).

Отже, графік підтверджує, що цифрова трансформація та податкові стимули є ефективними чинниками розвитку банківського сектору, сприяючи підвищенню ефективності, зручності та прозорості банківських операцій.

Одним із перспективних напрямів податкового стимулювання є створення спеціальних режимів оподаткування для банківських інноваційних хабів, цифрових лабораторій і центрів розвитку фінтех-рішень. Такі підрозділи можуть функціонувати на умовах знижених ставок оподаткування прибутку, а також із правом віднесення витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи до складу валових витрат. У такий спосіб стимулюється науково-технологічний розвиток банківського

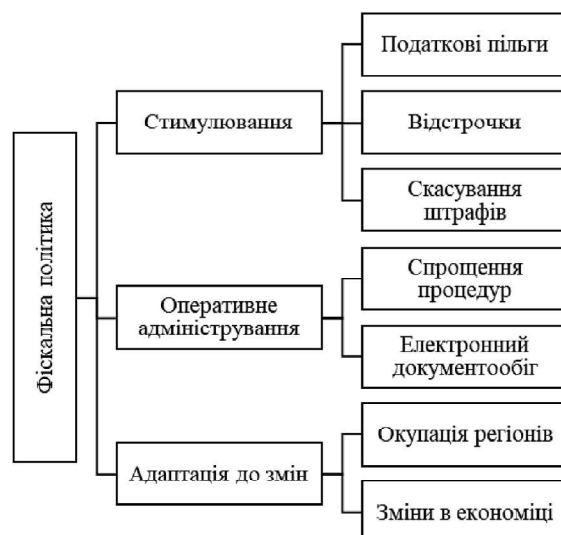


Рис. 3. Роль податків у фіскальній стабільності

Джерело: побудовано з використанням джерела [10, с. 4].

сектору та його інтеграція у глобальну фінансову систему.

До речі, в цьому контексті варто згадати про один з ключових елементів цифрової трансформації української економіки — реєстр "Дія Сіті" — це спеціальний правовий режим для ІТ-компаній, запроваджений в Україні у 2022 році, який передбачає низку податкових та правових стимулів: знижені ставки податку на доходи фізичних осіб, можливість сплати податку на виведений капітал замість податку на прибуток, а також гнучкі умови трудових відносин через гіг-контракти. Реєстр резидентів "Дія Сіті" ведеється Міністерством цифрової трансформації та забезпечує прозорість діяльності компаній, які користуються цим режимом [7].

Зв'язок із банківським сектором полягає в кількох аспектах. По-перше, "Дія Сіті" сприяє розвитку ІТ-компаній, які є активними користувачами фінансових і банківських послуг, особливо в частині цифрових розрахунків, валютних операцій, управління інвестиціями та розробки фінтех-рішень. Це створює додатковий попит на банківські продукти, орієнтовані на технологічні компанії, стартапи та експортерів ІТ-послуг.

По-друге, податкові стимули, закладені в "Дія Сіті", формують позитивні підстави для податкового стимулювання банківського сектору, держава може використовувати подібні механізми для стимуляції цифровізації банків, розвитку електронних сервісів, створення спеціальних режимів для фінтех-компаній або банків, що інвестують у цифрові технології.

По-третє, "Дія Сіті" сприяє загальному зростанню цифрової економіки, яка є основою модернізації банківських процесів. Розвиток

електронного документообігу, онлайн-ідентифікації клієнтів, інтеграція даних через прикладний програмний інтерфейс — усе це дозволяє банкам підвищувати ефективність, знижувати витрати та краще дотримуватися податкової дисципліни [8].

Таким чином, впровадження реєстру "Дія Сіті" можна розглядати як етап податково-цифрового реформування, який демонструє, як державна податкова політика може стимулювати розвиток окремих секторів економіки. Аналогічні принципи можуть бути адаптовані до банківського сектору — через створення спеціальних податкових режимів для цифрових банків або інвестицій у фінансові інновації. Це сприятиме ефективній взаємодії між фінансовими інститутами та державою у процесі побудови конкурентоспроможної цифрової економіки.

Варто зазначити, що в Україні податкове стимулювання банків поки що має обмежений характер. Податкове законодавство передбачає лише окремі елементи, спрямовані на зниження податкового навантаження, проте відсутня цілісна концепція стимулювання цифрових трансформацій у фінансовій системі. Це гальмує процес адаптації банків до вимог цифрової економіки, обмежує можливості розвитку онлайн-банкінгу, впровадження штучного інтелекту у фінансовий моніторинг і скорочення операційних витрат. У зв'язку з цим важливим завданням є розробка нової моделі податкової політики, що враховуватиме специфіку цифрової діяльності банків і сприятиме їх інноваційному розвитку.

З міжнародного досвіду відомо, що у країнах ЄС податкові стимули для банків передбачають

мінімальне оподаткування копаній, боротьбу з неправомірним використанням підставних організацій для цілей оподаткування, надбавку на зменшення дисбалансу між борговим та власним капіталом, а також можливість прискореної амортизації технологічного обладнання [9, с. 3—8]. Крім того, держава може запроваджувати податкові знижки на витрати, пов'язані із забезпеченням кібербезпеки, діджиталізацією клієнтського обслуговування, створенням електронних платформ для управління ризиками. Такі заходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності банків, формуванню високотехнологічного фінансового середовища та зростанню загально-го рівня фінансової інклюзії населення.

Особливу роль відіграє податкове стимулювання у контексті стійкості банківського сектору до кризових явищ. Під час воєнних, енергетичних чи фінансових потрясінь банки потребують додаткових механізмів підтримки, серед яких найефективнішими є тимчасові податкові пільги, зниження ставки податку на прибуток або звільнення від сплати окремих зборів. Такі заходи дозволяють банкам утримувати ліквідність, забезпечувати безперервність кредитування реального сектору та стабільність грошового обігу. Зобразимо роль податків у фінансовій стабільності (Рис. 3).

З огляду на сучасні виклики, податкове стимулювання повинно бути спрямоване не лише на короткострокову підтримку банків, але й на формування стратегічної основи для сталого розвитку галузі. Важливо, щоб державна політика узгоджувалася із завданнями цифрової трансформації, а податкові механізми сприяли підвищенню ефективності банківського менеджменту, зниженню тінізації фінансових потоків і розвитку прозорих відносин між банками, клієнтами та державою.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що податкове стимулювання є стратегічним інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності банківського сектору в умовах цифрової економіки. Воно не лише знижує податкове навантаження, а й формує сприятливе середовище для цифрових трансформацій, модернізації фінансової інфраструктури та активного впровадження інноваційних технологій. Цифровізація банківської системи вимагає від держави гнучких і адаптивних податкових механізмів, що враховують динаміку технологічного розвитку та фінансові потреби.

У ході дослідження обґрунтовано, що ефективна система податкових стимулів має включати: податкові пільги для інноваційних банківських проєктів, прискорену амортизацію цифрових активів, звільнення від оподаткування окремих операцій з розвитку фінтех-рішень, а також запровадження спеціальних режимів для цифрових банків і стартапів. Приклад "Дія Сіті" доводить доцільність цільового податкового стимулювання у поєднанні з цифровими реформами, що може бути адаптовано для фінансового сектору.

Таким чином, податкове стимулювання має розглядатися не як короткостроковий інструмент фіскальної політики, а як стратегічний механізм довготривалого економічного розвитку, що сприяє підвищенню ролі банків у цифровій трансформації національної економіки та забезпечує стійкість фінансової системи України у глобальному цифровому просторі.

Література:

1. Болдуєв М. В., Болдуєва О. В., Лищенко О. Г. Тенденції розвитку світової банківської системи в умовах цифрової трансформації глобальної економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 13. С. 20—26. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.20> (дата звернення: 02.11.2025).
2. Дорошенко О. Становлення сектору FINTECH: можливості та ризики в умовах цифрової економіки. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 1 (259). С. 24—34. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-259-24-34> (дата звернення: 02.11.2025).
3. Копилова О., Пічугіна Ю., Гончар К. Діджиталізація банківського сектору України — виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 47—55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47> (дата звернення: 02.11.2025).
4. Колісник А. С. Оподаткування в умовах цифровізації економіки: до питання правового регулювання. Актуальні проблеми господарської діяльності в умовах розбудови економіки Індустрії 4.0: збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України за матеріалами круглого столу, м. Харків, 21 травня 2021 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. № 4. С. 68—75. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_21.05.2021/Conf_21.05.21.pdf
5. Чепелюк Г. М. Аналіз податкового навантаження комерційних банків в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8461>

(дата звернення: 02.11.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.115

6. Бутенко Т. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Economic space*. 2025. №197. С. 159—166. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.197.159-166> (дата звернення: 03.11.2025).

7. Законодавчі стимули для розвитку ІТ-індустрії передбачають спецрежим оподаткування. Головне управління ДПС у Волинській області. URL: <https://vl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/587673.html> (дата звернення: 02.11.2025).

8. Набуття та підтвердження статусу резидента Дія Сіті. Державна податкова служба України. URL: <https://ck.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-610483.html> (дата звернення: 02.11.2025).

9. Валігура В., Шептак А., Сорока М. Нові ініціативи ЄС у сфері гармонізації оподаткування бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-47> (дата звернення: 02.11.2025).

10. Жаворонок А., Попело О., Щур Р. Роль податкової політики у забезпеченні фінансової стійкості держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. №76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-97> (дата звернення: 02.11.2025).

References:

1. Bolduyev, M. V., Boldueva, O. V. and Lyschenko, O. G. (2024), "Development trends of the world banking system in the conditions of digital transformation of the global economy", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 13, pp. 20—26. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.20>.

2. Doroshenko, O. (2023), "Formation of the fintech sector: opportunities and risks in the conditions of the digital economy", *Actual problems of economics*, vol. 1, no. 259, pp. 24—34. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-259-24-34>.

3. Kopylova, O., Pichugina, Yu. and Gonchar, K. (2023), "Digitalization of the banking sector of Ukraine — challenges and prospects", *Economy and Society*, vol. 50, pp. 47—55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.

4. Kolisnyk, A. S. (2021), "Taxation in the context of digitalization of the economy: on the issue of legal regulation", *Current problems of economic activity in the context of the development of the Industry 4.0 economy*, May 21, 2021. Kharkiv: Research Institute PZIR National Academy of Sciences of Ukraine, pp. 68—75, available at: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_21.05.2021/Conf_21.05.21.pdf (Accessed 2 Nov 2025).

5. Chepeliuk, H. (2020), "Analysis of the tax burden of commercial banks in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8461> (Accessed 2 Nov 2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.115

6. Butenko, T. (2025), "Digitalization of the banking sector: problems and prospects", *Economic space*, [Online], vol. 197, pp. 159—166. <https://doi.org/10.30838/ep.197.159-166> (Accessed 3 Nov 2025).

7. Golovne upravlinnya DPS u Voly`ns`kij oblasti (2025), "Legislative incentives for the development of the IT industry provide for a special taxation regime", available at: <https://vl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/587673.html> (Accessed 2 Nov 2025).

8. State Tax Service of Ukraine (2025), "Acquisition and confirmation of resident status Diya City", available at: <https://ck.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-610483.html> (Accessed 2 Nov 2025).

9. Valigura, V., Sheptak, A. and Soroka, M. (2025), "New EU initiatives in the field of harmonization of business taxation", *Economy and Society*, [Online], vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-47>.

10. Zhavoronok, A., Popelo, O. and Shchur, R. (2025), "The role of tax policy in ensuring the financial stability of the state in conditions of martial law", *Economy and Society*, [Online], vol. 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-97>.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 338.3:338.436:338.242.4

В. В. Паламарчук,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9826-3555>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.229

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

V. Palamarchuk,
Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University

FACTORS OF FORMATION OF INTERNAL AND EXTERNAL THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці сільськогосподарських підприємств. Розкрито сутність економічної безпеки як системи захищеності підприємства від ризиків, що можуть негативно вплинути на його фінансову стійкість, виробничий потенціал, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність. Узагальнено підходи до класифікації загроз залежно від їх походження, ступеня впливу та можливостей управління.

Визначено основні внутрішні загрози, серед яких — неефективна структура управління, низький рівень фінансового контролю, кадровий дефіцит, технологічна відсталість, порушення виробничих процесів і недостатня диверсифікація ринків збуту. До зовнішніх загроз віднесено інституційні та ринкові чинники: нестабільність економічного середовища, воєнні ризики, коливання валютних курсів, зростання вартості енергоносіїв, зміни податкового законодавства, кліматичні виклики та посилення конкуренції на аграрних ринках.

Проведено систематизацію факторів впливу на рівень економічної безпеки та обґрунтовано їх взаємозв'язок із ефективністю управлінських рішень і стратегічним розвитком підприємств. Запропоновано механізм діагностики ризиків, який поєднує моніторинг зовнішнього середовища, аналіз фінансових показників і оцінку внутрішніх резервів стійкості.

Підкреслено, що підвищення рівня економічної безпеки аграрних підприємств потребує системного підходу до управління ризиками, посилення антикризового менеджменту, диверсифікації джерел доходів, цифровізації контролю за виробничими процесами та формування культури економічної відповідальності.

The article provides a comprehensive analysis of the theoretical and practical aspects of the formation of internal and external threats to the economic security of agricultural enterprises. Economic security is defined as a complex system aimed at protecting an enterprise from risks that may adversely affect its financial stability, production potential, investment attractiveness, and long-term competitiveness. It reflects the ability of enterprises to adapt to changing market conditions, maintain resilience under crisis situations, and ensure sustainable development through effective management and rational use of resources.

The research summarizes scientific approaches to the classification of threats according to their origin, intensity, controllability, and impact on business performance. Particular attention is paid to internal threats, which arise within the enterprise and include inefficient management structures, weak internal control systems, insufficient digitalization of accounting and management processes, personnel shortages, technological backwardness, and limited innovation activity. Other internal risks include production disruptions, high dependence on seasonal cycles, and the lack of diversification of markets and products, which reduce operational flexibility and financial sustainability.

The group of external threats encompasses factors that originate outside the enterprise's control. These include macroeconomic instability, fluctuations in exchange rates, rising costs of energy and material resources, changes in tax and customs policies, the effects of climate change, and military aggression that disrupts logistics and export chains. Institutional and market uncertainty, as well as growing competition on both domestic and international agri-food markets, also create significant challenges for maintaining stable operations.

A structured system of factors influencing the level of economic security is presented, demonstrating their interconnection with the efficiency of management decisions, investment strategies, and long-term competitiveness. The article proposes a mechanism for risk diagnostics that integrates continuous monitoring of the external environment, financial indicator analysis, and the identification of internal reserves of resilience and adaptability.

It is concluded that improving the level of economic security of agricultural enterprises requires a comprehensive approach to risk management based on preventive actions, the strengthening of anti-crisis management systems, diversification of income sources, and digital transformation of production and financial processes. The development of a culture of economic responsibility, transparency, and innovation-oriented management is emphasized as a key prerequisite for ensuring the stability and sustainable development of the agricultural sector under conditions of war and global economic turbulence.

Ключові слова: економічна безпека, внутрішні загрози, зовнішні загрози, аграрні підприємства, ризики, фінансова стійкість, антикризове управління, стратегічний розвиток, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність.

Keywords: economic security, internal threats, external threats, agricultural enterprises, risks, financial stability, crisis management, strategic development, risk management, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Економічна безпека сільськогосподарських підприємств виступає базовою умовою сталого розвитку аграрного сектору, зміцнення продовольчої стабільності держави та підтримання соціальної стійкості сільських територій. Вона відображає здатність аграрних суб'єктів забезпечувати фінансову стабільність, ефективність виробництва, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність навіть за наявності зовнішніх і внутрішніх викликів. У сучасних умовах поняття економічної безпеки набуває комплексного змісту, поєднуючи фінансові, виробничі, технологічні, кадрові, екологічні та інформаційні аспекти управління підприємством. Саме їх збалансована взаємодія визначає здатність господарств зберігати стійкість у кризових ситуаціях.

Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених війною, макроекономічною нестабільністю, порушенням ринкових зв'язків і кліматичними змінами. Руїнування виробничої та транспортної інфраструктури, блокування портів, зростання вартості енергоносіїв і логістики, дефіцит добрив та пального призвели до різкого скорочення рентабельності агровиробництва. Це створює довгострокові ризики втрати виробничого потенціалу, зниження експортних можливостей і поглиблення дисбалансів продовольчої системи.

Кліматичні й екологічні фактори формують новий рівень загроз. Зміни клімату спричиняють дефіцит водних ресурсів, підвищення температури, ерозію ґрунтів і зниження родючості, що безпосередньо впливає на економічну результативність сільськогосподарських підприємств.

Не менш значущими є внутрішні загрози, пов'язані з недосконалістю системи управлін-

ня, нераціональним використанням ресурсів, низькою кваліфікацією управлінських кадрів і слабким контролем фінансових потоків. Значна частина підприємств продовжує діяти за екстенсивною моделлю виробництва, з низьким рівнем автоматизації, слабкою інноваційною активністю та відсутністю стратегічного планування. Така внутрішня неефективність підсилює зовнішні ризики, знижує гнучкість підприємств і створює загрозу втрати конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових джерел свідчить, що дослідники приділяють значну увагу ідентифікації внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці сільськогосподарських підприємств. У працях Г. Козаченко та Н. Гапак економічна безпека розглядається як багатовимірна система, що забезпечує стабільність підприємства в умовах ризику та невизначеності. Ю. Качанівська і К. Утенкова визначають ключові внутрішні фактори загроз — низьку ефективність управління, кадровий дефіцит, технологічну відсталість і нераціональне використання ресурсів. Натомість зовнішні ризики, на думку О. Гука, А. Васильєва, Н. Сисоліної, пов'язані з наслідками війни, фінансовою нестабільністю, кліматичними змінами та руйнуванням інфраструктури. Згідно з підходами FAO та Б. Погріщука, забезпечення економічної безпеки аграрного сектору можливе лише за умови інтеграції екологічної, соціальної та економічної складових у межах концепції сталого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є ідентифікація, систематизація та аналіз факторів, що формують внутрішні й зовнішні загрози економічній безпеці сільськогосподарських підприємств України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна безпека підприємства є ключовим елементом його стабільного функціонування та розвитку. Вона визначає спроможність суб'єкта господарювання протидіяти дестабілізуючим внутрішнім і зовнішнім впливам, забезпечувати ефективність використання ресурсів, зберігати фінансову стійкість і підтримувати потенціал розвитку в умовах ризику та невизначеності.

Наукова думка щодо сутності економічної безпеки еволюціонувала від трактування її як захисного механізму до розуміння як комплексної системи управління ризиками і розвитку. Так, Г. Козаченко розглядає економічну безпеку як інтегративну характеристику ефективності управління підприємством, що поєднує фінансову стабільність, гнучкість, ресурсну збалансованість і здатність до адаптації в умовах динамічного середовища [1]. Учений підкреслює, що рівень економічної безпеки визначається не лише станом фінансів, а й якістю управлінських рішень, інформаційною прозорістю та інституційною надійністю.

Н. Гапак акцентує на тому, що економічна безпека — це не лише система захисту підприємства від загроз, а передусім інструмент забезпечення його стратегічного розвитку [2]. Вона має подвійний характер: оборонний, спрямований на запобігання збиткам, і розвивальний — на створення передумов для зростання конкурентоспроможності та інноваційної активності. Таким чином, економічна безпека є не стільки статичним станом стабільності, скільки динамічним процесом адаптації до змін ринкового середовища.

На думку Ю. Качанівської, економічна безпека аграрного підприємства — це багаторівнева система, яка охоплює фінансову, виробничу, кадрову, інноваційну, екологічну та соціальну складові [3]. Вона є результатом збалансованої взаємодії цих елементів, які утворюють цілісну модель управління ризиками. Автор наголошує, що для аграрного сектору характерна підвищена чутливість до зовнішніх чинників — природно-кліматичних, ринкових, інституційних, тому особливої уваги потребує побудова адаптивної системи ризик-менеджменту.

З позиції К. Утенкової, економічна безпека аграрного підприємства безпосередньо пов'язана з ресурсною відтворювальною спроможністю [4]. Науковець наголошує, що її рівень визначається балансом між фінансовими можливостями підприємства та станом його матеріально-технічної, земельної і трудової бази. Порушення цієї рівноваги призводить до деградації виробничого потенціалу, зниження рентабельності та зростання ризиків банкрутства.

Б. Москвін розглядає економічну безпеку як здатність підприємства до саморегуляції, тобто можливість самостійно підтримувати стійкість у мінливих умовах шляхом внутрішніх перетворень — модернізації виробництва, оп-

тимізації фінансових потоків, вдосконалення управління персоналом [5]. Саморегуляційна природа економічної безпеки, на її думку, дозволяє підприємству перетворювати загрози на можливості розвитку.

О. Гук підкреслює, що економічна безпека підприємства є фундаментом національної економічної безпеки, а її ослаблення прямо впливає на продовольчу стабільність і соціальну рівновагу держави [6]. У контексті аграрного сектору це означає, що стабільність кожного підприємства є елементом продовольчої безпеки країни загалом.

О. Кубай і О. Заставнюк визначають економічну безпеку як стан оптимального співвідношення між ризиком і прибутковістю, який досягається за рахунок ефективного управління ресурсами, інформацією та персоналом [7]. Вони вважають, що важливим індикатором безпеки є не лише фінансовий результат, а й здатність підприємства до інноваційного оновлення, гнучкості управлінських структур і диверсифікації ринків.

Сучасні міжнародні підходи (FAO, OECD) також розглядають економічну безпеку аграрних підприємств у парадигмі сталого розвитку, де основними її складовими виступають економічна ефективність, екологічна відповідальність і соціальна стійкість [8]. Відповідно, рівень безпеки оцінюється не лише за фінансовими показниками, а й за ступенем раціонального використання природних ресурсів, дотриманням екологічних стандартів, соціальної відповідальності перед громадою.

Зовнішні фактори економічної безпеки формують середовище, у якому функціонують сільськогосподарські підприємства, і мають вирішальний вплив на їхню фінансову стабільність, ефективність виробництва та стратегічні можливості розвитку. Ці фактори не підлягають прямому контролю з боку підприємств, однак саме вони визначають умови господарювання, рівень ризиків та стійкість аграрного бізнесу до кризових ситуацій.

В умовах сучасних глобальних викликів, пов'язаних із воєнними діями, економічною турбулентністю та кліматичними змінами, зовнішні загрози для аграрного сектору набувають комплексного характеру. За оцінками науковців, макроекономічна стабільність виступає базовим елементом економічної безпеки підприємств, оскільки визначає передбачуваність ринкових процесів і доступність фінансових ресурсів [9]. Упродовж 2022—2024 років україн-

ська економіка функціонувала в умовах глибокої кризи: валовий внутрішній продукт скоротився на 29,1 % у 2022 році, інфляція сягнула 26,6 %, а рівень кредитних ставок перевищив 20 %. За таких умов аграрні підприємства втратили можливість довгострокового планування, скоротили інвестиційну активність і опинилися в умовах постійного дефіциту обігових коштів.

Важливе місце серед зовнішніх ризиків займають політичні та воєнні фактори. Як зазначає Н. Сисоліна, політична невизначеність і воєнна агресія виступають потужними дестабілізуючими чинниками, які визначають рівень захищеності аграрного виробництва [10]. За оцінками Світового банку, прямі збитки аграрного сектору України перевищили 10,3 млрд доларів США, з них понад 17 % сільськогосподарських угідь залишаються замінованими або непридатними до обробітки. Зруйновано близько 400 тис. тонн потужностей зі зберігання зерна, що призвело до втрати експортних позицій і скорочення валютних надходжень.

Особливої ваги набувають правові та інституційні фактори, що визначають стабільність і прозорість державної політики. Ринкові та конкурентні фактори також створюють серйозні виклики для аграрного бізнесу. В умовах глобальної волатильності цін, нестабільності попиту та логістичних обмежень підприємства стикаються з різким зниженням рентабельності. У 2023 році ціни на пшеницю впали на 27 %, на кукурудзу — на 23 %, а витрати на транспортування зросли у 2—3 рази. Це, за спостереженнями науковців, створює "ціновий шок", який унеможлиблює планування виробництва і фінансових потоків [11]. До того ж, зниження купівельної спроможності населення на 12 % у 2023 році призвело до скорочення внутрішнього попиту. Водночас ринок залишається висококонцентрованим: великі агрохолдинги контролюють більшість експортних потоків, тоді як малі та середні господарства стикаються з труднощами доступу до ринків і фінансів.

До найбільш довгострокових належать соціально-екологічні фактори. Вони пов'язані з якістю людського та природного капіталу, який формує основу аграрного виробництва. Трудова міграція, старіння населення та деградація земель є ключовими загрозами відтворенню ресурсного потенціалу. Унаслідок війни понад 6,3 млн українців залишили країну, з них 1,5 млн — працівники сільської місцевості, що призвело до дефіци-

ту робочої сили та підвищення витрат на оплату праці. Кліматичні зміни також створюють серйозні виклики: у 2023 році втрати врожаю через посуху становили близько 15 %, а площі деградованих земель перевищили 6 млн гектарів. За даними Мінагрополітики, у південних і центральних регіонах зниження рівня ґрунтових вод та ерозія зменшують продуктивність угідь, що вимагає інвестицій у зрошення та відновлення земель.

Зовнішні фактори не діють ізольовано, а формують кумулятивний ефект, який посилює вразливість сільськогосподарських підприємств. Макроекономічна нестабільність поглиблює фінансові ризики, політична невизначеність підриває довіру інвесторів, ринкова волатильність скорочує прибутковість, а екологічна деградація зменшує ресурсну базу виробництва.

Внутрішні фактори економічної безпеки формуються безпосередньо в межах самого підприємства та відображають рівень ефективності його управління, організації виробництва, використання ресурсів і розвитку трудового потенціалу. Їхня небезпека полягає в тому, що вони часто розвиваються поступово, непомітно для керівництва, і проявляються вже на стадії кризи, коли можливості для оперативного реагування обмежені.

Одним із ключових напрямів внутрішніх ризиків виступають фінансово-економічні фактори. Більшість аграрних підприємств України характеризується нестачею обігових коштів, низьким рівнем прибутковості та значною кредитною залежністю. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році понад 35 % сільськогосподарських підприємств завершили рік зі збитками, тоді як середня рентабельність виробництва зернових і зернобобових культур скоротилася до 7,8 % (проти 16,2 % у 2021 році). Одночасно собівартість аграрної продукції зросла на 25 %, що зумовлено підвищенням цін на паливо, добрива, логістичні послуги та енергоносії. За оцінкою А. Васильєва, головною загрозою фінансової стабільності підприємств є не лише нестача прибутковості, а й відсутність дієвих механізмів фінансового планування та ризик-менеджменту [12].

Важливу роль у системі внутрішніх загроз відіграють виробничо-технологічні фактори. Вони зумовлені технічною відсталістю, недостатнім рівнем механізації та низькою ефективністю використання виробничих потужностей. Нині понад 60 % машинно-трактор-

ного парку має фізичний знос понад 70—80 %, а близько 40 % техніки є морально застарілою. Це призводить до втрат урожаю при збиранні до 10 % і підвищення собівартості продукції. Лише 15 % аграрних господарств у 2024 році застосовували технології точного землеробства, системи моніторингу або цифрового управління агровиробництвом, що свідчить про низьку інноваційну динаміку сектора.

Наступною групою внутрішніх ризиків є кадрові фактори, які визначають якість людського капіталу та рівень професіоналізму персоналу. Середній вік працівників сільського господарства перевищує 47 років, тоді як частка молодих фахівців віком до 35 років становить менше 20 %. Рівень заробітної плати у галузі — лише 83 % від середнього показника по економіці, що знижує привабливість аграрної праці для молоді. Близько 18—20 % працівників щороку змінюють місце роботи, що призводить до втрати досвіду та підвищення витрат на навчання і підготовку персоналу.

Не менш небезпечними є організаційно-управлінські фактори, які пов'язані з недосконалістю системи прийняття управлінських рішень, відсутністю стратегічного планування та слабким внутрішнім контролем. За результатами перевірок Державної аудиторської служби, у 2023 році у 42 % досліджених агропідприємств виявлено порушення фінансової дисципліни, нецільове використання коштів і помилки в бухгалтерському обліку.

Особливе місце у структурі внутрішніх ризиків займають екологічні та репутаційні фактори. Надмірне використання мінеральних добрив, порушення сівозміни, ерозія ґрунтів та нераціональне використання водних ресурсів призводять до деградації земельного фонду. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), понад 6 млн га орних земель в Україні перебувають у стані середнього або сильного виснаження. Як наголошують науковці, що екологічна нестійкість є не лише природним, а й економічним ризиком, оскільки зниження родючості ґрунтів веде до падіння вартості активів і втрати конкурентних позицій підприємства [13]. Порушення екологічних стандартів або втрата сертифікації (зокрема FSC, ISO 14001, GlobalG.A.P.) позбавляє підприємства доступу до європейських ринків і міжнародних інвестиційних програм. Репутаційні ризики, пов'язані з тіншовими схемами реалізації продукції чи ухиленням

від оподаткування, знижують рівень довіри партнерів і банків, що обмежує фінансові можливості аграріїв.

Внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці аграрних підприємств перебувають у тісному взаємозв'язку, формуючи єдину систему ризиків, у якій кожен чинник підсилює вплив іншого. У сучасних умовах війни, макроекономічної нестабільності, фінансових криз і кліматичних змін ці ризики мають кумулятивний характер: навіть незначний зовнішній шок може призвести до внутрішньої кризи на рівні підприємства. Як зазначає В. Базилевич, економічна безпека — це динамічний баланс між внутрішнім потенціалом розвитку підприємства та зовнішнім середовищем ризиків, і будь-яке порушення цієї рівноваги викликає ефект "ланцюгової дестабілізації" [14].

В умовах війни цей взаємозв'язок проявляється особливо гостро. За даними Світового банку, прямі збитки аграрного сектору України у 2023 році перевищили 10 млрд доларів США, а понад 17 % орних земель залишаються замінованими або непридатними для обробки. Це зовнішні втрати, що трансформуються у внутрішні проблеми підприємств: скорочення площ посівів, зниження врожайності, дефіцит обігових коштів, падіння ліквідності та неможливість обслуговувати кредити. Понад 35 % господарств завершили 2023 рік зі збитками, а загальна рентабельність сільськогосподарського виробництва скоротилася майже удвічі порівняно з 2021 роком.

Зовнішні макроекономічні чинники, зокрема інфляція, девальвація національної валюти, нестабільність валютного ринку та підвищення відсоткових ставок, безпосередньо впливають на внутрішні фінансові механізми підприємств. Девальвація гривні до 38 грн за долар США у 2024 році призвела до подорожчання імпортованих добрив, пального й техніки, що збільшило собівартість продукції в середньому на 22 %. Для підприємств, які мають високу кредитну залежність і обмежені фінансові резерви, це стало поштовхом до зростання неплатоспроможності.

Зовнішні інституційні проблеми — часті зміни податкової політики, корупційні ризики, правова невизначеність — також впливають на внутрішню управлінську стабільність. У 2023 році обсяг інвестицій у сільське господарство скоротився на 37 % порівняно з 2021 роком. Динаміка пояснюється не лише зовнішнім браком фінансових ресурсів, а й внутрішньою неготовністю

підприємств до інвестиційного планування, низькою якістю менеджменту та відсутністю стратегічного бачення.

Тісний взаємозв'язок спостерігається між кадровими та соціально-економічними факторами. Війна та міграційні процеси призвели до дефіциту кваліфікованої робочої сили. За оцінками ООН, понад 6,3 млн українців виїхали за кордон, серед них близько 1,5 млн — працівники сільської місцевості. У результаті продуктивність праці в аграрному секторі скоротилася на 12—15 %, а витрати на оплату праці зросли на 18 %. С. Капітула підкреслює, що кадровий дефіцит не лише знижує ефективність виробництва, а й підвищує чутливість підприємств до зовнішніх змін — зокрема коливань ринку праці та вартості робочої сили [15].

Зовнішні кліматичні зміни та екологічні виклики також підсилюють внутрішні економічні ризики.

Не менш важливим є вплив зовнішніх енергетичних шоків на внутрішню фінансову стійкість. У 2023 році тарифи на електроенергію для промисловості зросли на 28 %, що особливо вдарило по підприємствах із високою енергоемністю процесів (зерносушіння, переробка, тепличні господарства). За таких умов фінансово слабкі підприємства змушені були скорочувати виробництво або переходити на короткострокові схеми діяльності, втрачаючи стратегічну перспективу.

Як наголошують науковці, внутрішні слабкі місця — відсутність системи ризик-менеджменту, недосконала структура капіталу, неефективний облік — є "каналами проникнення зовнішніх загроз у внутрішню економічну структуру підприємства" [16]. Зовнішня криза виявляє приховані управлінські проблеми, а внутрішня нестійкість посилює наслідки макроекономічних шоків. У результаті формується ефект "подвійного тиску", коли підприємство одночасно стикається з падінням доходів і зростанням витрат, що призводить до втрати конкурентоспроможності.

Для зниження впливу взаємопов'язаних загроз необхідно впроваджувати адаптивні механізми економічної безпеки, що поєднують внутрішні резерви підприємства та зовнішні інструменти підтримки. До таких механізмів належать: диверсифікація ринків збуту та логістичних маршрутів; страхування аграрних і валютних ризиків; модернізація виробничих потужностей і впровадження енергоощадних технологій; цифровізація управління, аналітичний моніторинг та рання діагностика ризиків;

розвиток партнерств із місцевими громадами, міжнародними організаціями та фінансовими інституціями.

Таким чином, взаємодія внутрішніх і зовнішніх загроз створює комплексну систему ризиків, у межах якої кожен чинник може посилювати інші. Подолати цю вразливість можливо лише за умови формування в Україні адаптивної системи економічної безпеки аграрного сектору, що базується на цифрових технологіях, прозорому управлінні, ефективному використанні ресурсів і посиленні партнерських зв'язків між державою, бізнесом і громадами. Саме така модель здатна забезпечити стабільність та конкурентоспроможність аграрних підприємств у післявоєнний період.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Економічна безпека сільськогосподарських підприємств є основою стабільності аграрного сектору та продовольчої незалежності держави. Вона формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких провідними є воєнні, економічні, технологічні та природно-кліматичні ризики.

Зовнішні загрози пов'язані з макроекономічною нестабільністю, воєнними діями, інфляцією, руйнуванням інфраструктури та кліматичними катастрофами. За даними Світового банку, у 2023 році втрати аграрного сектору України перевищили 10 млрд дол. США, а понад 17 % орних земель залишилися замінованими або зруйнованими, що призвело до скорочення виробництва, експорту й рентабельності.

Внутрішні загрози мають управлінський і фінансовий характер: у 2023 році 35 % агропідприємств працювали зі збитками, рентабельність скоротилася до 7,8 % (проти 16,2 % у 2021 р.). Висока зношеність техніки (понад 70 %), слабка цифровізація, дефіцит кадрів і низький рівень стратегічного планування знижують стійкість підприємств.

Для підвищення економічної безпеки у післявоєнний період пропонується:

- диверсифікація фінансування, залучення інвестицій та розширення доступу до кредитів;
- впровадження систем ризик-менеджменту й цифрового моніторингу ресурсів;
- модернізація техніко-технологічної бази із застосуванням енергоощадних і "зелених" технологій;

— розвиток аграрної освіти, дуальної підготовки та залучення молодих кадрів;

— формування партнерства держави, бізнесу і громад для відновлення сільських територій і посилення продовольчої безпеки.

Створення ефективної системи економічної безпеки потребує інтеграції державної політики, корпоративного управління й регіонального розвитку, удосконалення механізмів фінансового контролю, страхового захисту та державних гарантій. Такий підхід забезпечить стійкість аграрного сектору, його конкурентоспроможність і сталий розвиток економіки України.

Література:

1. Козаченко Г. В., Адаменко Т. М. Економічна безпека підприємства: аналіз наявних визначень. Науковий вісник ПУЕТ. Серія "Економічні науки". 2016. Т. 1, № 1 (69). С. 34—41.
2. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2013. Вип. 3 (40). С. 62—65.
3. Качанівська Ю. І. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економіка. 2015. № 1. С. 98—105.
4. Утенкова К. О. Економічна безпека аграрного сектору: сутність та функціональні складові. Агросвіт. 2018. № 17. С. 42—47.
5. Москвін Б. Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. Економіка і організація управління. 2022. С. 110—119.
6. Гук О. В. Щодо економічної безпеки аграрного підприємства в умовах військового стану. Economics & Business Management. 2023. Т. 14, № 4. С. 12—18.
7. Кубай О. Г., Заставнюк О. А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. Агросвіт. 2022. № 4. С. 68—78.
8. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). The State of Food and Agriculture 2021: Making Agrifood Systems More Resilient to Shocks and Stresses. Rome: FAO, 2021. 180 p.
9. Бондарчук Н. В., Васильєва Л. М., Мінковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. Підприємництво та інновації. 2022. № 23. С. 37—41.

10. Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. Економіка та суспільство. 2024. № 65. С. 45—52.

11. Кальченко М. М. Оцінювання ефективності реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств галузі з урахуванням деструктивних чинників війни. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2025. № 7 (210). С. 69—94.

12. Васильєв А., Галенко В. Фінансова безпека аграрних підприємств України в умовах правового режиму воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 45. С. 23—31.

13. Шкуратов О. І. Екологічна безпека в системі сталого розвитку аграрного сектора економіки. Збалансоване природокористування. 2017. № 3. С. 137—144.

14. Базилевич В. М. Економічна безпека в АПК та її загрози: сутність та форми прояву. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 8 (2). С. 73—76.

15. Капітула С. В., Ільченко В. О., Анані А. А. Ф. Визначення синергетичного впливу кризових явищ на кадровий розвиток вітчизняних підприємств та інноваційні показники його діагностики. Облік і фінанси. 2018. № 4. С. 131—136.

16. Погріщук Б. В. Економічна безпека аграрного сектору у системі економічної безпеки держави. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". 2019. Вип. 1 (53). С. 48—52.

References:

1. Kozachenko, H. V. and Adamenko, T. M. (2016), "Economic security of an enterprise: analysis of existing definitions", *Naukovyj visnyk PUET. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, vol. 1, no. 1 (69). S. 34—41.

2. Napak, N. M. (2019), "Economic security of an enterprise: essence, content and assessment bases", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu: Ekonomika*, vol. 3 (40), pp. 62—65.

3. Kachanivs'ka, Yu. I. (2015), "Economic security of agricultural enterprises", *Naukovyj visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia: Ekonomika*, vol. 1, pp. 98—105.

4. Utenkova, K. (2018), "The economic security of agricultural sector: essence and functional components", *Agrosvit*, vol. 17, pp. 42—47.

5. Moskvina, B. Yu. (2022), "Economic security of financial institutions under martial law in Ukraine", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, pp. 110—119.

6. Huk, O. V (2023), "Regarding the economic security of an agricultural enterprise under martial law", *Economics & Business Management*, vol. 14, no. 4. S. 12—18.

7. Kubai, O.H. and Zastavniuk, O.A. (2022), "Improvement of financial and economic security in the anti-crisis management system of an agrarian enterprise", *Ahrosvit*, vol. 4, pp. 68—78.

8. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2021), *The State of Food and Agriculture 2021. Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses*, FAO, Rome.

9. Bondarchuk, N. Vasil'ieva, L. and Min'kov's'ka, A. (2022), "Strategic management of innovative development of an agrarian enterprise to ensure its financial and economic security", *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, vol. (23), pp. 37—41.

10. Sysolina, N., Savelenko, H. and Sysolina, I. (2024), "Economic security of agricultural enterprises in war conditions: opportunities and threats", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65, pp. 45—52.

11. Kal'chenko, M. M. (2025), "Evaluation of the effectiveness of the implementation of the economic potential of agricultural enterprises in the industry, taking into account the destructive factors of war", *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, vol. 7 (210), pp. 69—94.

12. Vasyl'iev, A.A. and Halenko, V.M. (2022), "Financial security of agricultural enterprises of Ukraine in the conditions of the legal regime of martial law", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 45, pp. 23—31.

13. Shkuratov, O. I. (2017), "Environmental security in the system of sustainable development of the agricultural sector of the economy", *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, vol. 3, pp. 137—144.

14. Bazylevych, V. M. (2014), "Economic security in the agro-industrial complex and its threats: essence and forms of manifestation", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky*, vol. 8 (2), pp. 73—76.

15. Kapitula, S. V., Il'chenko, V. O. and Anani, A. A. F. (2018), "Determination of the synergistic impact of crisis phenomena on the personnel development of domestic enterprises and innovative indicators of its diagnostics", *Oblik i finansy*, vol. 4, pp. 131—136.

16. Pohrishchuk, B.V. (2019), "Economic security of the agricultural sector in the system of economic security of the state", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia "Ekonomika"*, vol. 1 (53), pp. 48—52.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025 р.

УДК 330.131.5:005.95/.96:338.436

С. Ю. Рибак,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0544-4713>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.237

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Rybak,
Postgraduate Student, Bila Tserkva National Agrarian University

ECONOMIC EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти підвищення економічної ефективності управління персоналом у системі соціально відповідального менеджменту аграрних підприємств. Розкрито роль людського капіталу як стратегічного ресурсу, що визначає інноваційність, продуктивність і соціальну стійкість аграрного бізнесу. Обґрунтовано, що ефективність управління персоналом у сучасних умовах залежить від поєднання економічних, соціальних і організаційно-управлінських інструментів, спрямованих на збереження трудового потенціалу, підвищення мотивації працівників і зміцнення корпоративної культури.

Проаналізовано ключові напрями реалізації соціально відповідального підходу до управління кадрами, зокрема створення безпечних умов праці, розвиток професійного навчання, гендерну рівність, психологічну підтримку персоналу та залучення молоді до сільськогосподарського виробництва. Підкреслено значення цифровізації HR-процесів — впровадження ERP- і HRM-систем, аналітики великих даних і штучного інтелекту для підвищення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень.

Доведено, що інтеграція соціальної відповідальності у кадрову політику забезпечує підвищення економічної ефективності підприємств, зниження плинності кадрів, зміцнення репутаційного капіталу та сприяє сталому розвитку сільських територій.

The article presents a comprehensive study of the theoretical foundations and practical mechanisms for improving the economic efficiency of human resource management within the framework of socially responsible management of agricultural enterprises. Human capital is defined as a strategic asset that determines innovation capacity, labor productivity, and the long-term competitiveness of agribusiness. The research emphasizes that under conditions of war, economic instability, and demographic challenges, the efficiency of personnel management becomes a decisive factor in ensuring the sustainability and adaptability of agricultural production.

It is substantiated that the economic efficiency of human resource management depends on the integration of economic, social, and organizational instruments aimed at preserving labor potential, enhancing motivation, ensuring fair remuneration, and strengthening corporate culture. The socially responsible approach to personnel management includes creating safe and comfortable working conditions, supporting gender equality, implementing employee health and psychological support programs, investing in professional development, and promoting youth involvement in rural employment. These measures not only improve the well-being of workers but also increase the overall performance and resilience of enterprises.

Particular attention is paid to the digital transformation of HR management. The introduction of ERP and HRM systems, big data analytics, and artificial intelligence tools enables optimization of recruitment, performance evaluation, and career development processes, as well as enhances transparency and decision-making efficiency. Digital technologies allow enterprises to implement individualized approaches to personnel development, flexible work arrangements, and continuous monitoring of labor productivity and satisfaction levels.

It is concluded that integrating social responsibility principles into personnel policy significantly strengthens the economic efficiency of agricultural enterprises. This integration contributes to reducing staff turnover, increasing employee engagement, building reputational capital, and ensuring compliance with modern ESG (Environmental, Social, Governance) standards. Socially responsible human resource management is thus not only a moral and ethical imperative but also a key economic driver that ensures sustainable growth, social cohesion, and the modernization of Ukraine's agricultural sector in the post-war recovery period.

Ключові слова: управління персоналом, економічна ефективність, соціальна відповідальність, людський капітал, аграрне підприємство, мотивація, цифровізація, корпоративна культура, сталий розвиток.

Key words: human resource management, economic efficiency, social responsibility, human capital, agricultural enterprise, motivation, digitalization, ESG, corporate culture, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна модель управління аграрними підприємствами зазнає глибоких трансформацій під впливом війни, демографічного спаду, трудової міграції, цифровізації та зростання значення соціальної відповідальності бізнесу. В цих умовах ефективне управління персоналом перетворюється на ключовий чинник стабільності виробництва, збереження конкурентних переваг і розвитку сільських територій. Людський капітал розглядається не лише як виробничий ресурс, а як стратегічний актив, що формує інноваційність, корпоративну культуру, соціальну згуртованість і адаптивність підприємства до кризових змін.

В умовах воєнних ризиків особливого значення набуває формування гнучкої системи управління персоналом, орієнтованої на збереження кадрового потенціалу, підвищення мотивації, оптимізацію трудових ресурсів і впровадження нових форм зайнятості. Війна змінила структуру аграрного ринку праці, посиливши кадровий дефіцит і потребу у перепідготовці спеціалістів.

Ефективна кадрова політика аграрних підприємств має ґрунтуватися на принципах соціальної відповідальності — створенні безпечних умов праці, підтримці працівників, професійному розвитку, залученні молоді та інвестуванні у громади. Важливим інструментом стає циф-

ровізація управління персоналом, зокрема впровадження ERP- і HRM-систем, аналітики Big Data та штучного інтелекту для прогнозування кадрових потреб і персоналізованого навчання.

Оцінка ефективності управління персоналом повинна поєднувати економічні та соціальні індикатори — рівень зайнятості, плинність кадрів, задоволеність працівників, інвестиції у навчання, продуктивність праці. Такий підхід відповідає стандартам ESG і європейським принципам сталого розвитку. Таким чином, розвиток людського капіталу виступає основою післявоєнного відновлення, інноваційного зростання та інтеграції українського аграрного сектору у європейський соціально-економічний простір.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У працях Р. Фрімена, К. Девіса та А. Керрола сформовано концептуальні засади соціально відповідального менеджменту, який інтегрує інтереси бізнесу, працівників і суспільства. М. Портер і М. Крамер обґрунтували взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності з конкурентними перевагами підприємства. І. Баркова та Т. Кінева, а також О. Краузе розглядають соціальну відповідальність бізнесу як інструмент підвищення ефективності управління персоналом у контексті цифровізації. Т. Зінчук і Ю. Мельник підкреслюють роль соціальної політики та розвитку персоналу у за-

безпеченні сталості аграрного бізнесу. Узагальнення досліджень показує, що економічна ефективність управління персоналом в аграрних підприємствах зростає за умов інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності, мотивації та інноваційного розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження економічної ефективності управління персоналом у контексті соціально відповідального менеджменту аграрних підприємств та розроблення рекомендацій щодо підвищення результативності HR-системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціально відповідальне управління персоналом у сучасних умовах розглядається як провідний напрям еволюції корпоративного менеджменту, що поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість і гуманістичні цінності. Воно спрямоване на формування збалансованих відносин між підприємством, його працівниками, громадами та державою. Згідно з концепціями Р. Фрімена, М. Портера, К. Девіса, соціальна відповідальність бізнесу є основою стійкої конкурентоспроможності, адже саме етична поведінка компаній, турбота про персонал і громаду забезпечують довгострокову довіру з боку споживачів, партнерів і суспільства [1].

Соціально відповідальне управління персоналом у теоретичному аспекті базується на принципах стейкхолдерського підходу [2], створення спільної цінності [3] та корпоративного громадянства [4]. Згідно з ними підприємство має інтегрувати етичні, екологічні та соціальні стандарти у свої бізнес-процеси, формуючи не лише економічну вигоду, а й суспільну користь. Саме така синергія між економічною результативністю та соціальною відповідальністю забезпечує стійкість розвитку, особливо в умовах нестабільного середовища.

Українські науковці у своїх дослідженнях наголошують, що соціальна відповідальність у системі управління персоналом аграрних підприємств є не лише моральним чи репутаційним чинником, а й економічним активом, який впливає на продуктивність праці, інноваційну активність, стабільність колективу та імідж компанії [5]. Вони підкреслюють, що ефективність управління персоналом у сільському господарстві визначається інтегральним поєднанням

економічних і соціальних результатів, а сам персонал слід розглядати як головний ресурс сталого розвитку аграрного сектору.

У межах аграрної економіки соціально відповідальна модель управління персоналом має подвійний ефект:

— Економічний — підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, поліпшення якості продукції, зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

— Соціальний — розвиток людського потенціалу, зростання рівня соціальної згуртованості, посилення корпоративної культури, формування позитивного іміджу підприємства в очах громади.

Як зазначає А. Карол, соціальні інвестиції у персонал створюють довгострокову економічну вигоду, оскільки залучені, мотивовані й професійно розвинені працівники забезпечують вищу інноваційну здатність і стабільність бізнесу [6]. Водночас, за підходом Д. Воода, соціальна відповідальність менеджменту — це не лише етична вимога, а форма стратегічного управління, яка дозволяє мінімізувати ризики та зміцнити довіру стейкхолдерів [7].

Сутність соціально відповідального управління персоналом полягає у тому, що людський капітал розглядається не просто як фактор виробництва, а як основна цінність підприємства. Ця концепція базується на принципах: гуманізації праці — створення безпечних і комфортних умов для кожного працівника; участі у прийнятті рішень — залучення персоналу до процесів управління; справедливої компенсації — гідна оплата праці та соціальні гарантії; інвестування в розвиток — безперервне навчання, підвищення кваліфікації, професійна адаптація; етичності та прозорості — дотримання принципів доброчесності, відкритої комунікації та рівності можливостей.

З позицій сучасної науки соціально відповідальне управління персоналом у сільському господарстві виконує роль інституційного стабілізатора у системі сталого розвитку [8]. Воно формує кадровий потенціал, здатний адаптуватися до змін, сприяє підвищенню соціальної згуртованості в громадах, зменшує міграційний відтік і зміцнює довіру до аграрного бізнесу як соціально значущої сфери.

Таким чином, соціально відповідальне управління персоналом є невід'ємною складовою ефективної моделі розвитку аграрних підприємств. Воно забезпечує синергію між економічною результативністю, соціальною стабільністю та етичними цінностями. У результаті

підприємство перетворюється з виробничої одиниці на соціально-економічний осередок сталого розвитку, де успіх вимірюється не лише прибутком, а й внеском у добробут людей і розвиток громади.

Економічна ефективність управління персоналом є важливою складовою загальної результативності діяльності аграрного підприємства, оскільки саме людський капітал визначає продуктивність, інноваційність та стійкість виробничих процесів [9]. Під економічною ефективністю управління персоналом розуміють співвідношення між отриманим економічним результатом і витратами на забезпечення, розвиток та мотивацію працівників. Цей показник відображає здатність підприємства ефективно використовувати трудові ресурси для досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи водночас стабільність і соціальну згуртованість колективу.

У традиційному розумінні ефективність управління персоналом визначається переважно через економічні показники, які дають змогу оцінити результативність використання трудових ресурсів. До них належать: продуктивність праці (виручка або обсяг валової продукції у розрахунку на одного працівника), фондівдача, прибутковість праці, рівень плинності кадрів, співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці, а також ефективність використання робочого часу. Наприклад, за даними Державної служби статистики України, у 2023 році продуктивність праці в аграрному секторі становила близько 1,12 млн грн на одного працівника, що на 18 % менше, ніж у 2021 році, унаслідок воєнних втрат і скорочення площ обробітку. Середня прибутковість праці сільськогосподарських підприємств у 2024 році склала приблизно 92 тис. грн на працівника, а у високотехнологічних господарствах — понад 150 тис. грн. Рівень плинності кадрів зріс до 12 %, що майже вдвічі перевищує довоєнний показник, а коефіцієнт використання робочого часу становив 0,84, що свідчить про втрати виробничого потенціалу.

Однак сучасні умови господарювання вимагають ширшого підходу до оцінки ефективності управління персоналом. Вона має охоплювати не лише економічні, а й соціальні та репутаційні показники, які відображають рівень соціальної відповідальності підприємства. Це зумовлено тим, що розвиток людського капіталу, корпоративна культура, мотивація та добробут працівників безпосередньо впливають на продуктивність, лояльність персоналу й інноваційний потенціал організації.

Серед соціальних показників ефективності доцільно виділити: індекс задоволеності працівників умовами праці, обсяг інвестицій у навчання та розвиток персоналу, участь у програмах корпоративного добробуту, кількість соціальних ініціатив підприємства на рівні громади. У середньому лише 15—18 % агропідприємств мають системні програми соціальної підтримки працівників, зокрема медичне страхування, забезпечення транспортом чи житлом. При цьому у провідних агрокомпаніях частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації становить до 3 % фонду оплати праці, тоді як середній рівень по галузі не перевищує 0,8 %.

Додатковим критерієм виступає взаємодія підприємства з місцевими громадами, яка демонструє рівень соціальної інтегрованості бізнесу. Приблизно 40 % великих аграрних компаній беруть участь у реалізації соціальних проєктів — будівництві або ремонті соціальної інфраструктури, підтримці місцевих освітніх закладів, медичних установ, доріг, енергетичних об'єктів. Такі дії не лише підвищують довіру до бізнесу, а й зміцнюють соціальну стійкість сільських територій.

У системі соціально відповідального менеджменту ефективність управління персоналом доцільно вимірювати через поєднання економічних та соціальних результатів [10]. Це означає, що підприємство, яке інвестує в людський капітал, розвиває корпоративну культуру, підтримує громади та дбає про добробут працівників, досягає не лише короткострокових фінансових цілей, а й формує довгострокову конкурентну перевагу.

У цьому контексті інвестиції у персонал перестають бути статтею витрат — вони перетворюються на стратегічний ресурс розвитку, який визначає потенціал підприємства до інновацій, гнучкість у кризових умовах і здатність забезпечувати сталий розвиток аграрної економіки України.

Управління персоналом в аграрному секторі має свої особливості, зумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва, соціально-демографічними умовами та сучасними економічними викликами. На відміну від промислових чи сервісних компаній, аграрні підприємства функціонують у тісній залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва, територіальної розпорошеності робочих місць і соціальної структури сільських громад. Тому кадрова політика в аграрному бізнесі повинна враховувати не лише економічну доцільність, а й соціальну стійкість, рівень життя сільського населення та стратегічну роль людського капіталу у розвитку територій.

Однією з ключових рис аграрної сфери є сезонність праці, що формує потребу у гнучких формах зайнятості. Під час посівної та збиральної кампаній навантаження на працівників зростає у 2—3 рази, тоді як у міжсезонний період частина робітників залишається без постійної роботи. За оцінками Державної служби зайнятості України, у 2023 році сезонні працівники становили понад 27 % усіх зайнятих у сільському господарстві, а в окремих регіонах (Полтавська, Вінницька, Кіровоградська області) — до 40 %. Це створює виклики щодо стабільності доходів, професійного розвитку та соціального захисту працівників.

Ще однією проблемою є низька мотивація молоді до роботи в аграрному секторі. Молоді фахівці, навіть випускники аграрних університетів, не завжди готові працювати в сільській місцевості через слабку інфраструктуру, дефіцит житла, обмежені можливості кар'єрного зростання. За даними дослідників, частка працівників віком до 35 років у сільському господарстві становить лише 19 %, тоді як частка осіб старше 50 років перевищує 45 %. Така вікова структура призводить до поступової втрати кадрового потенціалу та зниження інноваційної активності підприємств [11].

Трудова міграція є ще одним системним викликом для аграрного ринку праці. За оцінками Міжнародної організації праці (МОП) та KSE Institute, з 2022 року з України виїхало понад 1,3 млн працездатних осіб, значна частина яких працювала у сільському господарстві. Це призвело до дефіциту механізаторів, агрономів, зоотехніків, ветеринарів, фахівців із логістики. У 2024 році 58 % агропідприємств повідомили про нестачу кваліфікованого персоналу, що безпосередньо впливає на обсяги виробництва та якість продукції.

Війна ще більше загострила ці проблеми. Значна частина працівників аграрного сектору була мобілізована, інші змушені були евакуюватися або змінити місце проживання. Нині понад 20 % працівників галузі вибули з активного виробничого процесу через мобілізацію або переміщення. Одночасно, руйнування соціальної інфраструктури — шкіл, медичних закладів, транспортних шляхів — унеможливило нормальне функціонування сільських громад і знизило привабливість аграрної праці.

Ще одним актуальним аспектом є цифровізація кадрових процесів, яка стає невід'ємною умовою підвищення ефективності управління. Впровадження електронного документообігу, HR-аналітики, систем оцінювання ефективності працівників (KPI, Balanced Scorecard), а

також навчальних платформ (AgroEducation, Diia.Osvita) дозволяє автоматизувати процеси, знизити адміністративне навантаження та підвищити прозорість управління персоналом. За оцінками FAO (2024), підприємства, які запровадили цифрові HR-системи, підвищили продуктивність праці на 15-18 %, а плинність кадрів скоротилася майже на 10 %.

Науковці наголошують, що кадровий менеджмент у сільському господарстві повинен базуватися на принципах соціальної відповідальності та сталого розвитку. Зокрема, З. Лещенко зазначає, що ефективне управління персоналом передбачає не лише контроль за трудовою дисципліною чи витратами, а й створення умов для відтворення людського капіталу — через професійну освіту, підвищення якості життя у сільській місцевості, розвиток соціальної інфраструктури [12]. Це особливо важливо в умовах воєнного часу, коли кадрова політика має виконувати гуманітарну функцію — підтримку працівників, психологічну стабільність колективу та збереження довіри до роботодавця.

В сучасних умовах неможливе без переходу до соціально орієнтованої системи менеджменту, що поєднує економічну доцільність, гуманітарні цінності та інноваційний розвиток. Соціально відповідальний підхід до управління персоналом передбачає, що працівник є не лише ресурсом виробництва, а повноправним партнером у створенні доданої вартості, а інвестиції в людський капітал — це стратегічний напрям зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах, коли аграрний сектор України функціонує під впливом воєнних ризиків, трудового дефіциту, демографічного спаду й цифрової трансформації, ефективне управління персоналом формується під дією комплексу організаційних, економічних, соціальних та інноваційно-цифрових факторів. Саме їхня взаємодія визначає рівень стійкості та адаптивності HR-системи аграрних підприємств.

До організаційних факторів належать формування корпоративної культури партнерства, створення політики рівних можливостей і вдосконалення організаційної структури управління персоналом. Корпоративна культура, побудована на взаємоповазі та спільній відповідальності, сприяє підвищенню мотивації й продуктивності праці. Дослідження Інституту аграрної економіки показують, що у підприємствах із розвиненою культурою співробітництва продуктивність праці на 12—15 % вища, ніж

у господарствах із традиційною ієрархічною системою. У контексті децентралізації особливої ваги набуває делегування повноважень і залучення представників місцевих громад до процесів прийняття рішень щодо кадрової політики. Це посилює соціальну відповідальність бізнесу перед територіями, у яких він працює.

Серед економічних факторів визначальними є справедлива система оплати праці, прив'язана до результатів, впровадження систем KPI та Balanced Scorecard для оцінки ефективності HR-процесів і стимулювання інноваційної активності працівників. Прозора й результативна система винагороди сприяє скороченню плинності кадрів та підвищує лояльність працівників. Середня заробітна плата у сільському господарстві у 2024 році становила 13,7 тис. грн, що на 25 % менше, ніж у середньому по економіці. Водночас підприємства, які застосовують преміальні системи, показують на 8—10 % нижчий рівень кадрової плинності. Важливим напрямом є також підтримка інноваційної активності працівників, що дозволяє збільшити продуктивність праці в середньому на 15—20 %.

До соціальних факторів підвищення ефективності управління персоналом належать реалізація програм корпоративного добробуту, підтримка молодих фахівців та участь у соціальних проєктах громад. Програми соціального захисту, які охоплюють медичне страхування, харчування, транспортне забезпечення чи гнучкий графік роботи, позитивно впливають на стабільність колективу. Підприємства, що впроваджують системні програми добробуту, зафіксували на 11 % нижчий рівень звільнень і на 9 % вищу залученість працівників. Особливої уваги потребують молоді спеціалісти: через програми житлового кредитування, гранти та стажування можна зміцнити кадрову базу сільських територій. У цьому напрямі ефективно діє державна програма "Молодий фермер", яка компенсує до 50 % витрат на житло для молодих спеціалістів. Важливо також, щоб аграрні підприємства брали участь у соціальних ініціативах громад — відновленні шкіл, лікарень, доріг, що підвищує соціальну довіру до бізнесу та зміцнює зв'язки між компанією і населенням.

Серед інноваційно-цифрових факторів провідне місце посідає впровадження сучасних HRM-платформ і систем аналітики кадрів, таких як PeopleForce, Zoho People чи BambooHR. Вони дозволяють автоматизувати кадровий облік, планування робочого часу, моніторинг

продуктивності й управління навчанням персоналу. За даними KPMG, цифровізація HR-процесів знижує адміністративні витрати підприємства на 20—25 % і підвищує точність управлінських рішень. Зростає роль дистанційного навчання й розвитку soft skills — комунікацій, креативності, командної взаємодії. Онлайн-освітні платформи, такі як AgroEducation, Coursera for Business чи Diia.Освіта, забезпечують доступ до сучасних знань навіть у віддалених громадах, а інвестиції в розвиток компетенцій підвищують продуктивність праці на 12—14 %.

Реалізація принципів соціальної відповідальності у сфері управління персоналом створює для аграрних підприємств широкий спектр як економічних, так і соціальних вигод, що безпосередньо впливають на їхню конкурентоспроможність, стабільність і репутацію. Соціально відповідальний HR-менеджмент стає важливим інструментом стратегічного управління, який поєднує досягнення економічних результатів із підвищенням добробуту працівників і громади.

Перш за все, така модель сприяє зростанню продуктивності праці. Підприємства, які впроваджують програми соціальної відповідальності, фіксують підвищення ефективності праці на 10—15 % [13]. Це пояснюється зростанням мотивації, задоволеності умовами праці та залученості персоналу до процесів управління. Коли працівники відчують турботу підприємства про їхній розвиток, безпеку та добробут, зростає рівень їхньої відповідальності, креативності та ініціативності, що безпосередньо позначається на результатах діяльності.

Другою важливою перевагою є скорочення плинності кадрів. Соціально орієнтовані компанії, які впроваджують системи матеріального та нематеріального стимулювання, програми добробуту, можливості професійного розвитку, знижують рівень кадрових втрат на 20—25 %. Наприклад, у компаніях, де діють програми медичного страхування, підтримки житла чи сімейного відпочинку, працівники демонструють вищу лояльність і готовність залишатися в організації навіть в умовах кризи. Це має особливе значення для аграрного сектору, який у 2022—2025 рр. зіткнувся з гострим дефіцитом трудових ресурсів через війну, мобілізацію та міграцію.

Третьою перевагою є покращення репутації підприємства серед партнерів, клієнтів і громад. Соціальна відповідальність формує позитивний імідж бізнесу, підвищує рівень

довіри та сприяє розширенню співпраці з інвесторами й міжнародними донорами. За оцінками ЄБРР, компанії, які публічно звітують про корпоративну соціальну відповідальність (CSR), мають на 30 % більше шанси отримати зовнішнє фінансування або грантову підтримку [14]. Для аграрних підприємств, які інтегруються в європейські ринки, відповідальний HR-менеджмент стає маркером надійності, прозорості та етичності.

Важливою перевагою є також зниження рівня конфліктності у трудових колективах. Соціально відповідальний підхід передбачає створення справедливих і безпечних умов праці, прозору систему комунікацій і врегулювання трудових спорів. Це зменшує ризики конфліктів, підвищує рівень взаємної довіри між працівниками та менеджментом, сприяє стабільності виробничих процесів. За даними Федерації профспілок України, у підприємствах, які мають дієві механізми соціального діалогу, кількість трудових спорів зменшується у середньому на 35 %, а рівень задоволеності працівників корпоративним кліматом зростає до 8 балів із 10.

Ще однією стратегічною вигодою є формування лояльного кадрового резерву для післявоєнного відновлення аграрного сектору. Соціально відповідальні підприємства, які не лише зберегли, а й підтримували працівників під час війни — забезпечували робочі місця, надавали гуманітарну допомогу, створювали умови для дистанційної зайнятості, — отримують значну перевагу у період відбудови. Згідно з прогнозами Мінагрополітики, після завершення війни попит на фахівців аграрного профілю зросте на 30—40 %, тому підприємства, що мають стабільні, згуртовані колективи, стануть ключовими драйверами економічного відновлення сільських територій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Економічна ефективність управління персоналом аграрних підприємств безпосередньо залежить від рівня соціальної відповідальності менеджменту, яка визначає здатність організації гармонійно поєднувати фінансову результативність із розвитком людського капіталу та стабільністю соціального середовища. Такий підхід перетворює систему управління персоналом із технічної функції обліку кадрів на стратегічний інструмент розвитку, що формує довгострокові конкурентні переваги підприємства.

Соціально відповідальний HR-менеджмент забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і витрат на їх найм, а й формує стабільний кадровий потенціал, здатний ефективно реагувати на виклики ринку. Підприємства, які реалізують соціальні програми для працівників — зокрема страхування, навчання, житлову підтримку, гнучкі графіки та корпоративні ініціативи, — демонструють вищі фінансові результати, кращу мотивацію персоналу та нижчі ризики виробничих втрат.

Соціально відповідальна кадрова політика також підвищує рівень суспільної довіри до аграрного бізнесу. У сучасних умовах воєнних і післявоєнних викликів саме відповідальність перед працівниками, громадами та партнерами стає вирішальним чинником репутаційного капіталу. Відкрита комунікація, турбота про працівників і участь у соціальних проєктах створюють позитивний імідж підприємства, сприяють залученню інвестицій, підтримують співпрацю з міжнародними донорами та ринками.

Крім економічного ефекту, соціально відповідальний HR-менеджмент має значний мультиплікативний вплив на розвиток сільських територій. Забезпечення гідних умов праці, навчання молоді, підтримка локальних ініціатив і розвиток соціальної інфраструктури сприяють зміцненню людського потенціалу села, зменшенню міграції та підвищенню якості життя населення. Це створює основу для формування нової соціально орієнтованої моделі аграрного виробництва, у центрі якої — людина, праця та гідність.

Таким чином, соціально відповідальний HR-менеджмент є ключовим елементом сучасної корпоративної стратегії аграрних підприємств. Його впровадження забезпечує поєднання економічної вигідності, розвитку людського потенціалу та соціальної справедливості. У перспективі така модель стане базою для формування інноваційної, конкурентоспроможної та "людиноцентричної" аграрної економіки України, орієнтованої на сталий розвиток, партнерство бізнесу й суспільства та відтворення людського капіталу як основного ресурсу національного відновлення.

Література:

1. Баркова І. Ф., Кінева Т. С. Соціальна відповідальність бізнесу. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. № 249. С. 28—37.

2. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. — 276 p.

3. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. 2006. Vol. 84, № 12. P. 78—92.

4. Davis K. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. Academy of Management Journal. 1973. Vol. 16, № 2. P. 312—322.

5. Краузе О. І., Піняк І. Л., Шпилик С. В. Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу. "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2022. № 11. С. 45—53.

6. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business & Society. 1999. Vol. 38, № 3. P. 268—295.

7. Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited. Academy of Management Review. 1991. Vol. 16, № 4. P. 691—718.

8. Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. Економіка АПК. 2019. № 1. С. 39—49.

9. Гопанок І. В. Пріоритети удосконалення кадрової політики в агробізнесі. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 343—352.

10. Мельник Ю. М. Пріоритети розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Економічний форум. 2014. № 4. С. 263—269.

11. Шишпанова Н. О. Актуальні проблеми зайнятості населення сільських територій та стратегічні напрямки їх вирішення. Сталий розвиток економіки. 2015. № 2 (27). С. 157—162.

12. Лещенко З. М. Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Т. 332, № 4. С. 327—331.

13. Оваденко В. Теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності в агробізнесі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 3 (18). С. 275—281.

14. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Transition Report 2023—2024: Business Unusual. London: EBRD, 2024. 180 p.

References:

1. Barkova, I. F. and Kinieva, T. S. (2016), "Social responsibility of business", Naukovy visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrainy. Serii: Ekono-

mika, ahraryj menedzhment, biznes, vol. 249, pp. 28—37.

2. Freeman, E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston, USA

3. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, vol. 84 (12), pp. 78—92.

4. Davis, K. (1973), "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", Academy of Management Journal, Vol. 16, no. 2, pp. 312—322.

5. Krauze, O. I., Piniak, I. L. and Shpylyk, S. V. (2022), "Social responsibility in the context of business digitalization", "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky, vol. 11, pp. 45—53.

6. Carroll, A.B. (1999), "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", Business & Society, vol. 38, no. 3, pp. 268—295.

7. Wood, D. J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Review, Vol. 16, no. 4, pp. 691—718.

8. Zinchuk, T.O. and Levkivskyi, Ye.V. (2019), "Corporate social responsibility of vertically integrated entities as a condition of sustainable development", Ekonomika APK, vol. 1, pp. 39—49.

9. Hopanok, I. V. (2017), "Priorities for improving personnel policy in agribusiness", Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 4, pp. 343—352.

10. Mel'nyk, Yu. M. (2014), "Priorities for developing social responsibility in agribusiness", Ekonomichny forum, vol. 4, pp. 263—269.

11. Shyshpanova, N. O. (2015), "Current problems of employment of the population of rural areas and strategic directions for their solution", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 2 (27), pp. 157—162.

12. Leshchenko, Z.B (2024), "Motivational aspect in personnel management of agricultural enterprises", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 332, no. 4, pp. 327—331.

13. Ovadenko, V. (2024), "Theoretical foundations of corporate social responsibility in agribusiness", Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 3 (18), pp. 275—281.

14. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2024), Transition Report 2023—2024: Business Unusual, EBRD, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2025 р.